نظریه ای مدیریتی



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

نظریه ای مدیریتی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

نظریه ای مدیریتی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور:نظریه ای مدیریتی / www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - نظریه

نظریه مک کله لند درباره انگیزش

... motivationیکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان استامیر عسکری

یکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد.مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند:۱ - نیاز به کسب موفقیت؛۲ - نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛۳ - نیاز به کسب قدرت.یکی دیگر از عوامل انگیزش پاداشهای مادی است اما مک کله لند می گوید مردم پاداشها را رد نمی کنند.اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیاتی دارند؛اهل بردوباختهای سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هماورد طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک کله لند می گوید می توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد.مقدمهسازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. بااین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار، کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احساسی را تایید می کنند که عبارتند از سائق های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد.یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی بخواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهیمت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده اند از قبیل : (تئوری Y داگلاس مک گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دوعاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک کله لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه های مک کلـــه لند می پردازیم.تاریخچهدیوید کلارنس مک کله لند در سال ۱۹۱۷ در نیویورک دیده به جهان گشود و در سال ۱۹۳۸ وارد دانشگاه وسلیان(WESLEYAN) شد. وی مدرک فوق لیسانس خود را در رشته روانشناسی از دانشگاه میسوری و در سال ۱۹۴۱ مدرک دکتری خود را در همین رشته از دانشگاه یال (YALE) گرفت. در سال ۱۹۶۳ مک کله لند کار خود را به عنوان مشاور و کمک کننده مدیران در زمینه ارزیابی و آموزش و استخدام در مک بر(MCBER) آغاز کرد. در طول این سالها او مقایسه هایی در زمینه ضریب هوشی و شخصیت نوشت که در مجله روانشناسان آمریکا به چاپ رسید. سپس او بیشتر روی موضوع روابط و انگیزش متمرکز شد. مک کله

لند در سال ۱۹۵۶ به هیات علمی دانشگاه هاروارد پیوست و قبل از آن در دانشگاه وسلیان موفق به اخذ کرسی استادی شده بود. آثار زیادی از وی به جا مانده است. مک کله لند در ۲۷ مارس ۱۹۹۸ پس از ۵۷ سال کار تحقیقاتی در ۸۰ سالگی دیده از جان فرو بست.تئوری پیداکردن نیازهابعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده اند:۱ – نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛۲ – نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛۳ – نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند.نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرك و انگیزش تمام افراد است.قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هرکس می تواند این سه محرك را در درجات مختلفی داشته باشد.محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. درواقع مردم فکر می کنند تصویرهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست.مک کله لند بیان می کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می کنند؟کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردوباختهای سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکهنتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسئولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صددرصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می کنند.افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می کنند اگر چنین بپندارند که مسئولیتی را که قبول می کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هماورد طلب باشند (رابینز – رفتار سازمانی).پاداشها و برانگیختن میل به موفقیت مردمیکی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پاداش آن موفقیت. افراد پاداشها را رد نمی کنند اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می برند تا اینکه به خاطر آن پاداش یا پول بیشتری دریافت کنند.پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موقعیت آنها با دیگران را فراهم می کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی کنند.بازخورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در بازخورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین، افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشندگی و یا کارهای خصوصی که خود شخص مدیریت کار را برعهده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهای پیرامون کارشان داده اند مشاهده می شود که این افرادعلاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارند. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهند واقعیت را بدانند و بازخورد نتایج را ببینند. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارند؟مک کله لند اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا اینکه چگونه کارها را بهتر انجام دهند. در حقیقت او فهمید هرکجا که فکر بهتری برای انجام کار باشد عملکرد بهتری اتفاق می افتد.مثالها: دانشجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشجویان ضعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سر می زند چون آنها همیشه سعی در بهترکردن امور محوله دارند.شرکتهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد

می کننـد و بازده و سود بیشتری دارنـد و حتی مک کله لند تحلیلهایش را از این هم بیشتر توسعه داده و معتقد است در کشورهایی که تعـداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشـد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموختنی است؟آیا می توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لنـد در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنـامه هـای آموزشـی برای افرادی بود که می خواسـتند میل به کسب موفقیت را افـــزایش دهنـد او همچنین برنامه هایی مشابه را برای قشـرهای دیگر جمعیت توسـعه داد.انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می تواند سـتون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می توان گفت؟ همان طور که می دانیم افرادبا میل زیاد به کسب موفقیت، دارای شخصـیتهای تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می کنند، بهتر کار می کنند تا هنگامی که کـار گروهی انجـام می دهنـد. هنگـامی که کاری را خوب انجام می دهنـد میل دارنـد تا دیگران هم مثل آنها عمل کننـد. در نتیجه بعضـی وقتها این کمبودها باعث می شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سـرکوب کنند و مانع از به حداکثررساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسـیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسـنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیرگذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میـل بـه کسـب مـوفقیت مردم مثـل خـانواده هـایی است که انتظارهـای بیشـتری نسـبت به توانائیهـای فرزنـدانشان دارنـد. والـدین از فرزندانشان در سـنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارنـد در بعضـی کارها از خود اسـتقلال نشان دهنـد و کارهایی را بدون کمک انجام دهنـد مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والـدین این توقعات را زود از فرزند خود داشـته باشـند و فرزندان نتوانند انجام دهند والدین بچه ها را سـرکوب می کنند و شخصـیت این کودکان توسعه پیدا نمی کند و این احساس را به بچــه ها می دهد که آنها را نمی خواهنـد و آنهـا بی عرضه انـد . در حالی که آنها هنوز برای این اسـتقلال آمادگی ندارنـد و به عکس اگر بیش از حـد بچه ها مورد حفاظت قرار گیرنـد این بچه ها وابسـتگی زیادی به والدینشــان پیـدا می کننـد و همیشه منتظر مـــی ماننـد تا والـدین برایشان تصـمیم بگیرنـد.نتیجه گیرییکی از وظایف مـدیر و رهبر در یک سازمان بالابردن انگیزش افراد برای انجام شـدن بهتر کارها است و یکی از خصوصـیات یـک رهبر خوب تاثیرگـذار بودن اوست.افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدیـد باشـد عملکرد بهتری دارند و سازمانهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیاز داشته باشـند بازده بهتری دارند و سودآورتر هسـتند. دیوید مک کله لند می گوید ما می توانیم افراد را آموزش دهیم تا آنها به اشخاصـی تبدیل شوند که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است و از این طریق می توانیم عملکرد و بازده سازمان را بهبود ببخشیم.منابع و ماخذ

۱ - (http://www.COM - ۲.http://www.(david McClellands research into achivment motivation journal on-line-human Motivation and organizational Mobilization.۳ - (http://www.Employee motivation in the workplace - theory and practice.۴ - (http://www.mcClelandmedian. Com/psych. html,۵ - http://www.news harvard.edu/ gazette/ ۱۹۹۸/۰۴.۰۹/David mcClelandme.html.

۶ - استیفـن. پی رابینز، رفتـار سازمـانی: مفـاهیم، نظریه هـا. کـاربــــردها ترجمه علی پارساییان، سـید محمـد اعرابی - (ویرایش ۲) تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸. * تدبیر

سیر تاریخی تکوین نظریه های مدیریت

منبع : مبانی سازمان و مدیریت- دکتر علی رضائیان- انتشارات سـمتتدوین: مهدی یاراحمدی خراسانیسیر تکوین تاریخی نظریه های مـدیریت از ۵۰۰۰ سـال قبـل از میلاد مسیح تا عصـر جدیـد..The evolution of management theory سیر تکوین

تاریخی مدیریت از ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تا عصر جدید و نظریه های نوین مدیریت در جدول زیر قابل مشاهده است:۵۰۰۰ سال قبل از میلاد سومریها تأکید بر ضرورت حفظ سوابق به مثابه یک فن کنترل***** ۴۰۰۰ سال قبل از میلاد مصریها اهتمام به امور طراحی، برنامه ریزی، سازماندهی، و کنترل در ساخت اهرام ثلاثه.***** ۴۰۰۰ سال قبل از میلاد چینیها اقدام به ساخت دیوار بزرگ ۱۵۰۰ مایلی در چین***** ۲۷۰۰ سال قبل از میلاد مصریها تشخیص ضرورت و اهمیت برخورد منصفانه و صادقانه در مدیریت و استفاده از مصاحبه برای روان درمانی.***** ۲۶۰۰ سال قبل از میلاد مصریها استفاده از عدم تمرکز در سازماندهی***** ۲۰۰۰ سال قبل از میلاد مصریها تشخیص ضرورت استفاده از تقاضای مکتوب برای درخواست کارکنان و به کارگیری نیروها و مشاوران ستادی***** ۱۸۰۰ سال قبل از میلاد حمورایی استفاده از مستند سازی و آوردن شاهد برای کنترل؛ تعیین حداقل دستمزد؛ و تشخیص قابل تفویض نبودن مسئولیت.*****۱۴۹۱ سال قبل از میلاد یهودیان به کارگیری مفاهیم سازمان، خط فرماندهی، و اصل استثناء در مدیریت.*****از ۱۱۰۰ تا ۶۰۰ سال قبل از میلاد چینیها تشخیص ضرورت سازماندهی، برنامه ریزی، هدایت و کنترل در مدیریت.***** ۵۰۰ سال قبل از میلاد چینیها تشخیص اصل تخصص گرایی***** ۵۰۰ سال قبل از میلاد سان تزو تشخیص ضرورت برنامه ریزی، هدایت و سازماندهی***** ۴۰۰ سال قبل از میلاد کوروش تشخیص ضرورت توجه به روابط انسانی و مطالعه حرکت سنجی، طراحی جا و مکان، و مدیریت مواد.***** ۴۰۰ سال قبل از میلاد سقراط توجه به جهان شمول بودن مدیریت.***** ۴۰۰ سال قبل از میلاد گزنفون تشخیص اینکه مدیریت یک هنر مستقل است.***** ۳۵۰ سال قبل از میلاد یونانیها ابداع روش علمی برای انجام امور و استفاده از موسیقی برای تنظیم فواصل زمانی انجام کارهای سخت و تکراری.***** ۳۵۰ سال قبل از میلاد افلاطون تشریح تخصص گرایی در جامعه.*****از ۳۳۶ تا ۳۳۳ سال قبل از میلاد اسکندر استفاده از یک روش سازماندهی با استفاده از نیروهای ستادی، در طول لشکر کشیها.*****۳۲۵ سال قبل از میلاد کوتی لیا (هند) تشخیص نیاز به علم و هنر کشورداری.*****۱۷۵ سال قبل از میلاد کاتو استفاده از شرح شغل***** ۵۰ سال قبل از میلاد وارو استفاده از مختصات و شرایط احراز شغل****سال ۹۰۰ میلادی فارابی تدوین مجموعه ای از صفات مشخصه برای رهبر اثر بخش****دهه ۱۷۵۰ میلادی انگلیسیها انقلاب صنعتی****سال ۱۷۷۶ میلادی آدام اسمیت انتشار کتاب ثروت ملل و تأکید بر اهمیت تقسیم کار و تخصص گرایی.****سال ۱۸۲۲ میلادی چارلز ببیج اختراع نخستین ماشین حساب، به مثابه طلایه داری برای رایانه های امروزی****سال ۱۸۳۴ میلادی رابرت اون پیشگامی در مدیریت منابع انسانی و هدایت و رهبری جنبش اتحادیه تجارت بریتانیا.****سال ۱۸۹۸ میلادی مری پارکر فالت پیشگامی در تأکید بر مزایای مشارکت گروهی و ضرورت تفکر گرایی.****سال ۱۹۰۳ میلادی فردریک تیلور انتشار کتاب مدیریت کارگاه****سال ۱۹۱۱ میلادی فردریک تیلور انتشار کتاب اصول مدیریت علمی****سال ۱۹۱۳ میلادی هوگو مانستربرگ (پدر روانشناسی صنعتی) انتشار کتاب روانشناسی و کارآیی صنعتی****سال ۱۹۱۴ میلادی فردریک دبلیو. لنچستر تلاش برای کمی کردن برآوردها در مورد عملیات نظامی و پیش بینی نتایج نبرد بر مبنای توان نیروهای انسانی و تسلیحات جنگی.****سال ۱۹۱۶ میلادی هنری فایول انتشار آثار متعددی در مورد اصول مدیریت (به زبان فرانسه)****سال ۱۸۶۴ تا ۱۹۲۰ میلادی ماکس وبر ارائه نظریه نقش فرد در سازمان و مدیریت اداری و مدل ایدئال بوروکراسی.****سال ۱۹۱۷ میلادی هنری ال. گانت استفاده از نمودار میله ای به مثابه یک روش برنامه ریزی****سال ۱۹۲۳ میلادی آلفرد پی. اسلون به کارگیری فنون جدید در مدیریت کارخانه های اتومبیل سازی جنرال موتور و تبدیل آن به یک غول صنعتی****سال ۱۹۲۷ میلادی التون مایو و همکارانش پی ریزی جنبش روابط انسانی در مدیریت؛ از طریق مطالعه در مورد رفتار کارکنان کارخانه های وسترن الکتریک در شهر هاتورن****سال ۱۹۲۸ میلادی لودویک ون برتالانفی ارائه نظریه سیستمی****سال ۱۹۲۹ میلادی هنری فایول ترجمه آثار وی در مورد اصول مدیریت (به زبان انگلیسی)****سال ۱۹۳۶ میلادی ایالات متحده پایه گذاری آکادمی مدیریت برای توسعه مطالعات مدیریتی****سال ۱۹۳۸

میلادی چستر بارنارد انتشار کتاب کارکردهای مدیر اجرایی و تحلیل نحوه هدایت یک سازمان با تأکید بر عدم ضرورت فرمانروایی از بالاـ به پایین و مزایای دعوت کارکنان به همکاری****سالهای ۱۹۳۸ الی ۱۹۴۵میلادی متفقین استفاده از فنون تحثیث در عملیات در جنگ****سال ۱۹۴۳ میلادی آبراهام مزلو ارائه نظریه سلسله مراتب نیازهای انسانی****سال ۱۹۴۳ میلادی برل و مینز انتشار کتاب شرکت سهامی جدید و دارایی خصوصی با تأکید بر اینکه نفوذ صاحبان سهام بر مدیران کاهش یافته است.****سال ۱۹۴۷ میلادی کرت لوین ارائه مدل تغییر رفتار فرد****سال ۱۹۴۷ میلادی هربرت سایمون انتشار کتاب رفتار اداری با نگاهی علمی به" تصمیم گیری "و" معقولیت نسبی تصمیم.*****"سال ۱۹۴۸ میلادی لستر کوچ و جان فرنچ مطالعه در مورد مسأله مقاومت در برابر تغییر****دهه ۱۹۵۰ میلادی طرفداران مکتب روابط انسانی ظهور مکتب روابط انسانی****سال ۱۹۵۱ میلادی کرت لوین تأکید بر عوامل محیطی به منزله یکی از عوامل تأیین کننده رفتار.****سال ۱۹۵۲ میلادی آی بی ام تولید و توزیع نخستین سیستم پردازش الکترونیکی داده ها****سال ۱۹۵۳ میلادی کیت دیویس تشریح اهمیت سازماندهی اطلاعات و ابداع واژه" ارتباطات خوشه ای*****"سال ۱۹۵۴ میلادی پیتر دراکر انتشار کتاب عمل مدیریت و ترویج نظریه "مدیریت بر مبنای هدف*****"سالهای ۱۹۵۶ الی ۱۹۵۸ میلادی شرکت مشاوره مدیریت بوز، آلن و هامیلتون (پرت) جی.ئی.کلی و ام.آر. واکر (سی.پی.ام) ارائه فنون پرت و سی.پی.ام برای برنامه ریزی****سال ۱۹۵۷ میلادی کریس آرجریس انتشار کتاب شخصیت و سازمان و بحث در مورد تضاد میان سیستم و فرد****سال ۱۹۵۹ میلادی فدریک هرزبرگ ارائه نظریه دو ساحتی انگیزش****سال ۱۹۶۰ میلادی داگلاس مک گریگور ارائه نظریه X و نظریه Y در مورد مفروضات مدیران****دهه ۱۹۶۰ میلادی ادوارد لورنز(ریاضی دان) مطالعاتی که زمینه ارائه نظریه آشوب را فراهم ساخت****سال ۱۹۶۱ میلادی رنسیس لیکرت ارائه مدل سیستمهای رهبری با رهیافتی اقتضایی****سال ۱۹۶۲ میلادی آلفرد چندلر انتشار کتاب استراتژی و ساختار و مطالبی در مورد نحوه تبعیت طراحی سازمان از استراتژی آن****سال ۱۹۶۳ میلادی سی. ارت و مارچ انتشار کتاب نظریه رفتاری شرکت بزرگ و مطالبی در مورد ممانعت" رفتارهای سیاسی درون سازمان "از" دستیابی سازمان به حداکثر سود.*****"سال ۱۹۶۴ میلادی رابرت بلیک و جین موتون ارائه مدل سبک سنج مدیریت****سال ۱۹۶۵ میلادی جون وودوارد انتشار یافته هایی در باره تأثیر فن آوری بر ساختار و روشهای سازماندهی.****سال ۱۹۶۹ میلادی لارنس و لورش انتشار کتاب سازمان و محیط و توسعه" نظریه اقتضا*****"سال ۱۹۷۰ میلادی جیمز یورک(ریاضی دان) مطالعاتی که مبنای نظریه آشوب قرار گرفت****سال ۱۹۷۰ میلادی نظریه پردازان اقتضایی ارائه نظریه اقتضایی و تأکید بر" مدیریت و رهبری بر مبنای مقتضیات.*****"سال ۱۹۷۱ میلادی شرکت اینتل تولید و توزیع ریزپردازنده (تراشه کامپیوتر) و توسعه کامپیوترهای شخصی و تسری فن آوری اطلاعات برای استفاده مدیران سطوح مختلف.****سال ۱۹۷۴ میلادی رابرت جی.هونس و ترنس آرمیشل ارائه نظریه رهبری مسیر- هدف****سال ۱۹۷۷ میلادی رزابت ماس کانتر انتشار کتاب مردان و زنان سازمان و مطالبی در مورد ممانعت سلسله مراتب اداری از پیشرفت خانمها در سازمان****سال ۱۹۸۰ میلادی صاحب نظران مدیریت توسعه رشته مدیریت در دو بخش عمده علوم رفتاری و مدیریت راهبردی و استراتژیک****سالهای ۱۹۷۹ و ۱۹۸۰ میلادی هنری مینتزبرگ ارائه نظریه نقشها و الگوهای ساختار سازمانی****سال ۱۹۸۱ میلادی ویلیام توشی و ژوزف ام. جوران ارائه نظریه Z در مورد چگونگی استفاده از سبک مدیریت ژاپنی به وسیله مدیران آمریکایی****سال ۱۹۸۲ میلادی توماس پیترزرابرت واترمن ارائه نظریه کمال مدیریت****سال ۱۹۸۵ میلادی مایکل پورتر انتشار کتاب مزیت رقابتی و تشریح اصول اساسی رقابت و تعیین استراتژی****سال ۱۹۸۶ میلادی ادوارد دمینگ انتشار کتاب خروج از بحران****سال ۱۹۸۷ میلادی جانسون و کاپلان انتشار کتاب روائی از دست رفته و مطالبی در مورد اینکه سودمندی حسابداری برای مدیران کاهش یافته است.****سال ۱۹۹۰ میلادی پیتر سنج انتشار کتاب معروف اصل پنجم که موجب شهرت" نظریه یادگیری سازمانی "شد.****سال ۱۹۹۴ میلادی کلین و

پوراس انتشار کتاب بنا برای بقا و تشریح ارتباط طول عمر یک شرکت با هدفها و میزان بصیرت آن****سال ۱۹۹۸ میلادی مجموعه ای از مدیران قرن حاضر اقدام به انتخاب اهبردها و استراتژیهایی برای برخورد با چالشهای قرن آینده.منبع : مبانی سازمان و مدیریت– دکتر علی رضائیان– انتشارات سمت

نظریه بوروکراسی

...Bureaucracy theoryاز جمله رهیافتهای سنتی به مدیریت محسوب می گردد

نظریه بوروکراسی از جمله رهیافتهای سنتی به مدیریت محسوب می گردد. ماکس وبر، جامعه شناس روشنفکر آلمانی، بیشتر آثار خود را در اواخر قرن نوزدهم میلادی منتشر کرد؛ با وجود این تا سال ۱۹۲۰ که آثارش به زبانهای دیگر ترجمه شد، ناشناخته ماند. نظریه های وبر عمدتاً حالتی توصیفی داشت. وی به این مسئله اساسی که چگونه می توان ساختار سازمانها را به طور مناسبی طراحی کرد توجه داشت.افکار و نظریه های وبر، تأثیر عمده ای بر رشته های مدیریت و جامعه شناسی سازمانها داشت. این افکار تا حدودی در واکنش نسبت به تلقی او از کاستیهای سازمانهای عصر خودش، شکل گرفت. دولت وقت آلمان، موضوع ویژه مورد مطالعه وبر بود. وی بر این باور بود که افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می یابند و در منصبهای اصلی و مهم ساختار اجتماعی آلمان قرار می گیرند، نه به دلیل توانائیها و شایستگیهایشان؛ به همین دلیل مدعی بود که سازمانها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی کنند؛ بنابر این باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مسأله کمک کند.در عمق تفکر وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد؛ یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد، بسیار کارآ باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند، و بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود. از جمله ویژگیهای خاص بوروکراسی وبر می توان به موارد ذیل اشاره کرد:۱. تقسیم کار روشن– مشاغل بخوبی تعریف می شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می یابند.۲. سلسله مراتب اختیارات روشن– اختیار و مسئولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود، گزارش می دهد.۳. قواعد و رویه های رسمی– دستورالعملهای مکتوب، رفتار و تصمیمها را هدایت می کند و سوابق پرونده ها به طور مکتوب نگهداری می گردد.۴. برخورد غیر شخصی– قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی پذیرد.۵. مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی– انتخاب و ارتقاأ کارکنان بر مبنای توانائی و عملکرد آنان صورت می پذیرد.وبر بر این باور بود که سازمانها در حالت بوروکراسی بهتر عمل می کنند و از منابع نیز به طور کارآ استفاده می شود و عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان و ارباب رجوع رعایت می گردد. وبر بر این باور بود که سازمان اداری کاملاً بوروکراتیک، از دید صرفاً فنی، سازمانی است که توان رسیدن به بالاترین سطح کارآیی را دارد و از نظر دقت، ثبات، رعایت انضباط، و قابلیت اعتماد بر هر نوع دیگری از سازمان، برتری دارد؛ در واقع بوروکراسی قابلیت پیش بینی رفتار افراد و سازمان را افزایش می دهد و هم از حیث کارآیی زیاد و هم از حیث قلمرو عملیات بر انواع دیگر سازمان برتری دارد و به طور رسمی، برای انجام هرگونه کار اداری قابل استفاده است. Bureaucracy theory (Weber) Max Weber was a historian that wrote about the emergence of bureaucracy from more traditional organizational forms (like feudalism) and it's rising pre-eminance in modern society. Scott defines bureaucracy it as "the existence of a specialized administrative staff". According to Weber, beaucracy is a particular type of administrative structure developed through rational-legal authority. Bureaucratic structures evolved from traditional structures with the following changes:۱. Jurisdictional areas are clearly specified, activities are distributed

as official duties (unlike traditional form where duties delegated by leader and changed at any time).۲. Organization follows hierarchial principle -- subordinates follow orders or superiors, but have right of appeal (in contrast to more diffuse structure in traditional authority).۳. Intential, abstract rules govern decisions and actions. Rules are stable, exhaustive, and can be learned. Decisions are recorded in permanent files (in traditional forms few explicit rules or written records).۴. Means of production or administration belong to office. Personal property separated from office property.۵. Officials are selected on basis of technical qualifications, appointed not elected, and compensated by salary.۶. Employement by the organization is a career. The official is a full-time employee and looks forward to a life-long career. After a trial period they get tenure of position and are protected from arbitrary dismissal.Weber said that bureaucracy resolves some of the shortcomings of the traditional system. Described above washis ideal-type construct, a simplified model (not a preferred model) that focuses on the most important features.Weber's view of bureaucracy was a system of power where leaders exercise control over others -- a system based on discipline.Weber stressed that the rational-legal form was the most stable of systems for both superiors and subordinates -- it's more reliable and clear, yet allows the subordinate more independence and discretion. Subordinates ideally can challenge the decisions of their leaders by referring to the stated rules -- charisma becomes less important. As a result, bureaucratic systems can handle more complex operations than traditional systems. (all above Scott p. ۴۱-۴۲).Bureaucracy and UnresponsivenessOften public service organizations are criticized for being unresponsive to their customer's needs.One of Weber's most serious concerns was how society would maintain control over expanding state bureaucracies. He felt the most serious problem was not inefficiency or mismanagement but the increased power of public officials. A person in an important, specialized position will become to realize how dependent their bosses are on their expertise and begin to exercise their power in that position. Furthermore, the staff also begin to associate with the special social interests of their particular group or organization. Over history this has caused the shift in power from the leaders of society to the bureaucrats

تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه آشوب

اکبر اعتباریان

چکیـده نظریه ها و الگوهای سازمان و مـدیریت همچون بقیه رشـته های دانش تحت تاثیر پارادایمهای علمی قرار دارند. دو پارادایم

مهم یعنی پارادایم نیوتنی و پارادایم آشوب به طور جدی نظریه و الگوهای سازمانی را تحت تاثیر خود قرار داده اند. در نظریه های ماشینی نظم، ثبات و پایداری و انعطاف ناپذیری جزء ویژگیهای ذاتی سازمانها به حساب می آید. بنابر این پس از تعریف ساختار، برنامه ها و تعیین رویه ها و روشها در سازمان، تغییر معنایی نخواهد داشت. در نظریه های ارگانیک، سازمان همچون ارگانیزم زنده، مریض و بیمار می شود؛ بنابر این برای بهبود آن باید دست به تغییر زد. در اینجا تحت تاثیر پارادایم نیوتنی، تغییرات را می توان مثل یک ماشین از قبل طرح‌ریزی کرد، نتایج آن را پیش بینی نمود و بدون کم و کاست به اجرا گذاشت و در این میان نقش محوری و تعیین کننده بر عهده رهبری تغییر است. نظریه سیستم های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که حوزهٔ مدیریت را نیز همچون دیگر حوزه های علمی تحت تأثیراصول خود قرار داده است. نظریه پیچیدگی برای مدیران این پیام رادارد‌که دوران مدیریت ازطریق اهداف سلسله مراتبی یاازطریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل های دقیق، به سر آمده است. در شرایط آشوب و بی نظمی، سیستم ها دائما بین جاذبه های مختلف در نوسان هستند(تعادل پویا) و گاه تغییرکوچکی باعث بروز تغییرات وسیع و ریشه ای در سیستم می شود. برای مدیریت تغییر در سیستمهای پیچیده و آشوبناک، روشهای سنتی دیگر پاسخگو نیست و مدیران باید منطق تغییر در این سیستم ها را بیاموزند. مقدمه حدود ۵۰۰ سال قبل ازمیلادمسیح ، هراکلیوس فیلسوف یونانی اظهار داشت: «هیچ کس بیش از یک بار نمی تواند در یک رودخانه جاری شنا کند». این نشان می دهد از دیر باز «تغییر» با چنین باریک بینی هایی مورد توجه بوده است. با این وجود آدمی ثبات را دوست دارد، زیرا در تغییر ترس از ناشناخته ها نهفته است. دکارت طبیعت را مادهٔ بی روحی می دانست که کل آن را می توان با تحلیل اجزایش شناخت. (شناخت استقرایی) از نظر نیوتن طبیعت ماشین خوش رفتاری است که خداوند با قوانین معینی آن را به کار انداخته است که اگر، آن قوانین راپیدا کنیم، قادر خواهیم بود آن را تحت اختیار خود درآوریم. در این چارچوب، تغییرات، قابل پیش‌بینی، قابل محاسبه،قابل برنامه‌ریزی وپیشگیری بوده است. در پارادایم نیوتنی، سازمان به مثابه ماشینی است که با یک طرح دقیق از پیش تعریف شده و با استقرار انسانها(به عنوان اجزای ماشین) در محلهای تعیین شده، قادر است در مسیری که برای آن پیش‌بینی شده است، حرکت کند. اما تحولات شگرف درحوزه های مختلف شامل حوزه رقابت، تولید، تجارت و کسب و کار، دانش و آگاهی مشتریان، ساختار منابع تولید، دانش و فناوری و فنون و حذف مرزهای سنتی سازمانها و جوامع و افزایش ارتباطات و تعاملات بین آنها منجر به ظهور پیچیدگیهایی شده است که اداره و پاسخگویی به نیازهای آن، بیرون از توان پارادایم نیوتنی بود. نظریه سیستم‌های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که قدرت تبیین و توجیه شرایط جدید را دارد و حوزهٔ مدیریت را نیز همچون دیگر حوزه‌های علمی تحت تأثیراصول خود قرار داده است. پارادایم نیوتنی در فضای نیوتنی، همه چیز براساس نظم از پیش تعیین شده استوار است ونتایج همه چیز براساس قوانین حرکت، قطعی ومعین است. روابط بین علّت و معلول در این جهان واضح و ساده ، متوالی وبه ترتیب تقدّم و تأخر به صورت یک زنجیره واحد است. منطق رخدادها و تغییرات و روابط اشیا وعناصر، خطی است. همه چیز قابل کنترل است وتعادل یک امر مقدس است. نظریه پردازی در مدیریت همچون سایر حوزه های دیگر دانش، در فضای این پارادایم انجام گرفته است. این نظریه ها را می توان به دوگروه عمده تقسیم نمود: ۱- نظریه های ماشینی این نظریه ها همه چیز را ثابت می‌انگارند و معتقدند اصولی که کشف کرده‌اند، کم و بیش مسائل سازمانی را حل می کند. از نظر آنها سازمان همچون ماشینی است که در آن وظیفهٔ تخصصی هر جزء و روابط اجزا کاملاً مشخص و نتایج آن نیزقطعی وحتمی است. نظریه‌های ماشینی بر ثبات و پایداری سیستم ها و محیط بنا شده اند، به همین علت دراین دوران ایده ونظریه ای درمورد «تغییرسازمانی» شکل نگرفته است. ۲- نظریه های ارگانیک دو خطای عمدهٔ، نگرش مکانیستی (ماشینی) عبارت بود از: الف) دیدگاه ماشینی نسبت به انسان؛ ب) توجه نکردن به تغییرات محیطی و داخلی. رهیافت ارگانیکی به سازمان، خطاهای فوق را اصلاح کرده و در آن «تغییر» در برابر «ثبات و پایداری» پذیرفته شده است. نظریه های عمده ای که به عنوان مبانی نظری تغییر مورد بحث ما هستند عبارت‌اند از: الف) دیدگاه روابط انسانی در این دیدگاه به افراد

و گروهها به مانند، ارگانیزم‌های زنده نگاه می شود که ارضای نیازهایشان باعث اثر بخشتر شدن آنها می شود. «سازمان غیر رسمی» که مبتنی بر دوستی وتعاملات طرح ریزی نشده، است، در کنار «سازمان رسمی » پذیرفته شده و مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها مورد توجه قرار گرفته است. توسعهٔ سازمانی ریشه در این دیدگاه دارد. توسعه سازمانی فرایندی است که از طریق آن دانش وعملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازماندهی در دستیابی به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا وخدمات مورد استفاده قرار می گیرد. (محمد زاده ،۱۳۸۲،ص۱۹) ب) دیدگاه فنی ـ اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی تغییر نه تنها از منظر فنی بلکه از منظر انسانی و اجتماعی نیز توجه شده است. وقتی یک سیستم فنی مانند ساختار سازمانی،طراحی شغلی یا تکنولوژی انتخاب می کنیم، همیشه پیامدهایی بر سیستم اجتماعی دارد و برعکس. (مورگان،۱۹۹۷،ص۳۸) مبنای نگرش به تغییردر مدل لوین دیدگاه فنی ـ اجتماعی است. وی تغییر را عامل بر هم زننده تعادل می داند. از نظر وی زمانی باید دست به تغییر زد که نیروهای موافق(عوامل اجتماعی) نسبت به نیروهای مخالف پیشی گرفته باشند. هاچ (۱۹۹۷، ص ۲۵۶–۲۵۳) در نقد مدل لوین می نویسد: او هر وضعیت رابه عنوان تعادلی از نیروهای موافق ومخالف تغییر در نظر می گرفت، پس تئوری او بیشتر یک تئوری ثبات است تا تغییر ــ مدل او، فرایند پیچیده تغییر را از طریق مفاهیم ایستا وخطی ،بیش از حد ساده سازی کرده است ــ . او به تغییر سازمانی در یک جهت و زمان واحد توجه کرده است، در حالی که تغییر می تواند چند بعدی و به طور ادامه‌دار (مستمر) باشد. ج) دیدگاه سیستمی در نگرش سیستمی سازمانها به مثابه ارگانیزم‌های زنده، برای بقای خود باید بتوانند با محیط به یک تعادل پویا برسند. از منظر بحث «تغییر»، بین رویکردهای قبلی و رویکرد سیستمی سه تفاوت عمده وجود دارد: -۱ توجه به محیط وتغییرات آن؛ ۲) توجه به تغییر به عنوان یک فرایند مستمر؛ ۳) نگرش کل نگر وتوجه به زیر سیستمها وروابط بین آنها. بنابر این «تغییر» فرایندی است ادامه دار(مستمر)، برخوردار از ابعاد متعدد و لازم برای بقا. در نظریه «تغییر جامع سازمانی» به طور همزمان، برسطوح سازمانی، کارکردها، وظایف و ابعاد متعدد و مختلف تمرکز شده و از یک منظر گسترده به تغییر سازمانی نگریسته شده است وعلاوه بر اجزای سیستم، کل سیستم نیز مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال می توان از مدیریت برمبنای هدف و مدیریت کیفیت جامع نام برد. مدیریت کیفیت جامع، یک تغییر سازمانی فراگیر است که اصلاح و بهبود و توسعه را با هدف رضایتمندی و پاسخگویی به نیازهای مشتریان وظیفه همه می داند. در این تعریف تاکید بر همه زیر سیستم‌ها، محیط، و استمرار تغییر است. الگوی جستجو ـ عمل نیز یکی از الگوهایی است که به استمرار تغییر برای دستیابی به تعادل پویا نظر داشته است. سیر نظریه های تغییر نشان می دهد، تغییرات سازمانی در جهتی بوده است که برای مدیران در شرایط نامطمئن و نامشخص، تکیه گاه مطمئنی را فراهم سازند. نظریه های طراحی مجدد ساختار، سازماندهی تیمی، به‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات، توانا‌سازی کارکنان، مشتری محوری همه پاسخهایی به این نیاز هستند. اما آنچه در این نظریه های نوین قابل تعمق است، پایبندی آنها به پارادایم نیوتنی است. سه ویژگی مهم نظریه های مورد اشاره عبارت‌اند از: ۱. تغییرات طرح‌ریزی شده؛ ۲. محوریت «رهبری» در تمام فرایندهای تغییر. (طرح تغییر، آماده سازی فضای تغییر، دعوت به مشارکت وحمایت از تغییر، غلبه برمقاومت، همه معطوف به رهبری هستند) این نگرش ریشه در ساختار سلسله مراتبی دارد. شاید به اعتباری بتوان گفت ابزار سلطه عوض شده ، در حالی‌که سلطه همچنان باقی است. هاچ(۱۹۹۷) از زبان فراتجددگراها می‌نویسد:بسیاری از این فلسفه‌های جدید، برای اتصال نظری بین قدرت، استقلال و نوآوری ساخته شده‌اند. آنها به هرصورت دردست تعدادی از مدیران به ابزارهای سلطه مبدل شده اند. مدیران از مشارکت دم می زنند تا اینکه کارکنان به آنها گرایش پیدا کنند و آنگاه با موذی گری شرایط را وارونه و مطلوبیتهای خود را تحمیل می‌کنند. آنها به شکلی می گویند: من شما راتوانا می سازم تا آنچه را من می گویم انجام دهید؛ ۳. تحمیل سازماندهی: در واقع این مدیران ورهبران تغییر هستند که سازماندهی مناسب بعد ازتغییر را انتخاب می کنند. آنها به نوعی سازمان رایک ماشین انعطاف پذیر می دانند که می توان طرح آن رابا نقشهٔ قبلی عوض کرد. مدیران نوین، باید مرزهای سیستم را به روی ناپایداری و بی ثباتی باز کنند و حتی خود بی ثباتی ایجاد

کننـد؛ این عمل می تواند به ظهور الگوهای رفتاری جدید کمک کند. پارادایم آشوب در دههٔ ۱۹۶۰، برخی از هواشناسان، ریاضی دان‌هـا، فیزیکـدان‌ها وزیست شـناسان به شواهـدی دست پیداکردنـد ومباحثـاتی میـان آنان شـروع شـد که باعث طیفی از ناراحتیها، علا-یق، اعجابهـاوحتی عصـبانیتها شـد.آنهـا نمی توانسـتند بـاور کننـد که طبیعت به گونه‌ای که شواهـدش را به تازگی مشاهـده می کردنـد، رفتار کند. آزمایشـها نشان می دادکه طبیعت دارای رفتارغیرقابل پیش بینی است والگوها وطرحهای تصادفی وپیچیده ای را ایجاد می کنـد که با محاسـبات و فرمول‌های خطی قابل انطباق نیست، بلکه در نقاط و وضـعیتهای مشخصـی شاخه شاخه می شود و راه خود را از نظر گاههای ازپیش تعیین شـده جـدا می کنـد. ابر،صاعقه،حبابهایی که درپای آبشارها تشکیل می شوند از نمونهٔ این نوع از پدیـده‌ها هسـتند. به دنبال این مشاهدات و آزمایشـها نظریه جدیدی به نام نظریه آشوب شـکل گرفت. براساس نظریه آشوب جهـان نظـامی غیرخطی، پیچیـده و غیرقابـل پیش بینی اسـت. این نظریه به سیسـتم‌هایی اشـاره دارد که ضـمن نشـان دادن بی نظمی، حـاوی نوعی نظم نهفته در درون خود هسـتند وبیـانگر رفتارهـای نـامنظم، غیرخطی و غیرقابل پیش بینی وپیچیـده درسیسـتم هاسـت وقائل به وجود یک الگوی نظم غایی در تمام این بی نظمیهاست. به دلیل غیرخطی بودن وپیچیدگی سیستم‌های آشوب ارائه مدل از اینگونه سیسـتم‌ها کاری بس مشـکل وسـخت است.به همین علّت سـعی شـده است به کمک مثالها ومـدل‌های کامپیوتری وجهی از سیستم‌های آشوبناک نشان داده شود. مثال مورگان (۱۹۹۷) برای این نوع سیستم‌ها، توده ای از«پرندگان»، «خفاشها یا «ماهیها» است که بر اساس سه قانون «۱- حرکت بدون تصادم؛ ۲- حفظ حرکت در جوار یکدیگر ۳- دور نشدن خیلی زیاد از یکدیگر» حرکت می کننـد. این الگو یک الگوی کامپیوتری است که نشانگر یک تودهٔ دینامیک یا یک سیستم آشوبناک است که جزئیات حرکات آنهاغیرقابـل پیش بینی، ولی در کلّیـت از یـک نظـم برخـوردار است. تـودهٔ پرنـدگان، پیشـرفت الگوهـای هـوا ،واکنشـهای پیچیـده شیمیـایی،اجتمـاع موریـانه هـا،پرواز پرسـروصدای حشـرات ازنمـونه هـای سیسـتم‌های آشوبنـاک هسـتند.چهـارویژگی مشـترک درسیسـتم‌های آشوبنـاک عبارت‌انـد از: ۱ـ اثرپروانـه ای بر اســاس اصــل اثرپروانـه ای (BUTTERFLY EFFECT)، یک تغییرکوچک هر چنـد بی اهمیتماننـدپرزدن یک پروانه می توانـد منجر به تغییرات شـگرف در یک سیسـتم شود، یا اینکه براساس گفته نویسـندهٔ مقالات علمی «کوین کلی» درسیستم‌های غیرخطی پیچیده apples۱=۲+۲(۱) (مورگان،۱۹۹۷) هر تغییر کوچک در سیستم غیرخطی می توانـد تغییر کوچک دیگری را ایجاد کند و تغییر بعدی، تغییر دیگری را تا اینکه درنهایت یک تغییر کیفی رخ می دهـد. برای مثال در رابطهٔ غیرخطی زیر تغییر مقدار X از ۰ به ۰/۰۱ تغییربزرگی را در انـدازه مقدار تابع ایجاد می کند. F(X)= ۲ ۱۰۰x (۱۰۰۰۰) X=۰ F(X)= ۱ X=۰/۰۱ F(X)=۱۰۰۰۰ ۲ـ سازگـاری پویـا سیستم‌های بی‌نظم در ارتبـاط بـا محیطشـان هم چون موجودات زنده عمل می کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آنها وپیرامونشان برقرار است. این سازگاری مانند هوشـمندی مغز انسان از نوع ظهور لحظه‌ای است. میزان و چگونگی هوشـمندی مغز از قبل تعیین نشـده، طرحی برای آن پیش بینی نشده، بلکه یک پدیـدهٔ در حـال ظهور(شـدنی) برنامه ریزی نشده است که در جریان زمان تکامل می یابـد. سیسـتم های سازگار شونـده پویا دارای ویژگیهای زیرهسـتند: الف) توان خود سازماندهی دارند: هر جزء در چارچوب محدودیتهای کلی سیستم، خودراباشرایط پیش آمده سازگار و در نظم کلی سیستم سازمانـدهی می‌کنـد. برای مثال هر قسـمت مغز می تواندباشـرایط جدیـدخودراهماهنگ کند، بدون اینکـه همـاهنگی باکـل را ازدست بدهـد. تغییر و تحـول در سیسـتم‌های آشوبنـاک براسـاس همین ویژگی خـود سازمانـدهی انجـام می‌گیرد. فقیـه(۱۳۷۶) اظهــار می دارد: «سیســتم‌های خــود سازمــانبخش، دارای درجـه ای ازآگــاهی نســبت بـه وضــیعت موجودخودوتفاوت آن باوضیعت عموماً مطلوب هستند. آنها می توانند برپایه اطلاعاتی که ازپیش دارند خود را نوسازی کنند». ب) ویژگی هم افزایی: در سیسـتم‌های پیچیده کل بزرگتر از جمع اجزاست. این بدان معنا است که تلاش افراد در چارچوب یک سیستم باز و آزاد، نسبت به سیستم‌های ساده و بسته، اثربخشتر و تاثیرگذارتر است. ج)یاد گیرنده هستند: مورگان(۱۹۹۷، ص ۸۶) چهار اصل زیر را برای یادگیرنـده بودن یک سیسـتم لازم می دانـد ـ: سیسـتمها باید توان احساس، نظارت وشـناسایی منظرهای با اهمیت

محیط خود را داشته باشند ـ؛ آنها باید بتوانند این اطلاعات را باهنجارهای عملیاتی که رفتار آنها را هدایت می کند مربوط سازد؛ ـآنها باید بتوانند انحرافات مهم را ازهنجارها تشخیص دهند ـ؛ آنها باید بتوانند عملیات خودرا با تشخیص خطا اصلاح کنند. در صورت وجود چهار شرط گفته شده، سیستم می تواند برتغییرات محیط نظارت داشته باشد و واکنشهای مناسب را از خود بروز دهد و به شیوهٔ هوشمندانه و خود ـ تنظیم عمل نماید. ۳- خود ـ شباهتی در نظریه آشوب ومعادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است. مثال معروف آن، یک صفحهٔ هولوگرام است که توسط لیزر تصویری برآن ضبط شده باشد. این صفحه دارای خاصیتی است که درصورت جزء جزء شدن ، هرجزء آن تصویرکامل را نشان می دهد. همچنین یک قطعه آینه که در صورت شکسته شدن، هرجزء آن آینه دیگری است. ۴ – جاذبه های عجیب جاذبه های عجیب، الگوهایی هستند که از منظریامنظرهای گوناگون بی نظم و آشفته ولی ازمنظریا منظرهای دیگر دارای نظم هستند. هرچه افق دید گسترده‌تر باشد، یافتن جاذبه عجیب ممکن تر وقدرت پیش‌بینی بیشتر خواهدبود.(الوانی، ۱۳۷۸)نظریه پردازهای بی نظمی درپژوهشهای خود، توجه خاصی به چگونگی رفتار سیستم‌ها که تحت نفوذ «جاذبه‌های» گوناگون قرارمی گیرند، داشته اند. برای درک بهتر مفهوم «جاذبه های گوناگون»، فرض کنید دریک صبح آفتابی درایوانی برای لذت بردن از زیباییهای صبحگاهی نشسته اید و در رؤیایی شیرین فرو رفته‌اید. برای مثال خود را درکنار دریاچه ای با آبهای نیلگون که تصویر آسمان آبی را درخودجای داده احساس می کنید. جنگلی سبز اطراف دریاچه را فراگرفته است و پنگوئن ها با زیبایی اغوا کننده ای درآب شیرجه می‌زنند. ناگهان دراین بین بنا به دلیلی، توجه شما به پشت سرتان جلب می شود. دراین حالت تیک تیک ساعت الکترونیک که با صدای موتوریخچال درهم شده است، برای لحظه ای شمارا ازآن احساس، خارج می کند. اگرچه ممکن است چشمهایتان هنوز برآن صحنه باشد، ولی ذهن وفکرتان جای دیگری است. در این حالت شما اسیر دو «جاذبه» شده ایدکه از دوزمینهٔ کاملاً متفاوت برخوردارند. هرچقدرکه به سمت یکی کشیده می‌شوید، از دیگری دور می شوید. با کشیده شدن به سوی دریاچه، صداهای لوازم خانگی به نیستی سپرده می‌شوند، اما اگربه سوی تیک تیک ساعت،اجاق ویخچال جذب شوید، (کاری که درشستشوی مغزی انجام می‌دهند) صداهای مزاحم غالب می‌شوند.(مورگان، ۱۹۹۷) به نظر می آید که سیستم‌های پیچیده، ذاتاً اسیر تنشهایی از این نوع هستند. آنها دائماً تحت نفوذ چندین «جاذبه» قراردارند که در نهایت زمینهٔ جاذبهٔ غالب، رفتار سیستم راآشکار می سازد. بعضی از جاذبه ها سیستم را به سوی وضعیتهای تعادل یا نزدیک تعادل می‌کشند، این عمل ازطریق بازخورد منفی انجام می گیردکه از رشد ناپایداری جلوگیری می کند. برخی از جاذبه های دیگر سعی می کنند نظم و ریخت جدیدی به سیستم بدهند. اگر«جاذبه مسلط» (زمینه موجود) موفق شود، انرژی حرکتی سیستم وناپایداری آن رادفع کند، پتانسیل‌های تغییر به تحلیل می رودو سیستم به وضعیت متزلزل قبلی خودبرمی گردد. ازطرف دیگر، اگرجاذبهٔ جدید غلبه کند، انرژی های تولید شده راجذب خواهد کرد و نظم جدید حاکم می شود. مدیریت درآشوب وپیچیدگی تاثیر پارادایم آشوب در نظریه های سازمان و مدیریت را می توان در طرح مباحثی همچون سازمانهای یادگیرنده، تحلیل سازمان از طریق استعاره های مغز و هولوگرام ، توجه به تیم‌های خود گردان و ساختارهای غیر متمرکز و تیمی، مشاهده کرد. بنا به اظهار الوانی(۱۳۷۸) نظریه های مدیریت علمی،روابط انسانی، مدیریت مقداری وکمی ومدیریت سیستمی افسانه می شوند و واقعیتهای امروز در تئوریهای بی نظمی وآشوب باویژگیهای خاص پدیدار می شوند. به گفته هاچ(۱۹۹۷) «دردورانی که تغییر، مداوم، تصادفی وپیوسته است، ضروری است که شیوه‌های تفکرسنتی را درهم بشکنیم تا تغییر رابه نفع خویش به کار گیریم. ما وارد عصر منطق گریزی شده‌ایم. دوران خطرات بزرگ اما فرصتهای بزرگتر». پنج ایده کلیدی برای مدیریت تغییر ۱) بازاندیشی در مورد مفاهیمی مانند سازمان، مدیریت،سلسله مراتب وکنترل: درنظام پیچیده،غیرخطی وآشوبناک، استفاده از نظام سلسله مراتبی چگونه خواهد بود؟ درنظامی که پیش آمدها تصادفی و حوادث از منطق بی نظمی پیروی می کنند، طرح‌ریزی چه مفهومی خواهد داشت؟ درست مثل اینکه شما برآن شویدکه یک مسیر پیچ در پیچ ودرهم راباحرکت برروی یک خط راست طی کنید. در این نظام،آینده قابل پیش

بینی نیست آنچه ازدست مابرمی آیـد حـدس وگمان است وهیـچ قطعیتی درآن نیست. چیزی که هست، دانش ما احتمال پیش بینی وقوع آنها را بالا و پایین می‌کنـد. در این سیسـتم‌ها مـدیریت ازطریق اهـداف سلسـله مراتبی یاازطریق منطق از پیش تعیین شـده، مثل اینکه در طراحی پلها و ساختمانها به کار گرفته می شود، امکان پذیر نیست. مدیران باید یاد بگیرند که رخدادها وتغییرات به شـکل آنی هسـتند و آنها بااین گونه رخـدادها روبه‌رونـد. نظمها درکشـمکش بین جاذبه‌های مختلف ظهورمی کننـد، اما طبیعت دقیق این نظم، هرگز طرح ریزی شـده یا ازقبل تعیین شده نیست. الگوها ظهور می کنند و نمی توان آنها راتحمیل کرد. همه چیز درحال تغییر است و مدیران خود نیز بخشـی از تغییر هسـتند. آنها باید مجموعه ذهنیات و نگرشـهای خود نسبت به «تغییر و کنترل» را تغییر دهند. در سیسـتم های پیچیـده، طرح‌ریزی و کنترل پیش از عمل، کارساز نیست، بلکه مـدیران بایـد یاد بگیرنـد که چگونه جریان و فرایند تغییر را روانسازی کنند.(مورگان،۱۹۹۷،ص ۲۶۷ـ۲۶۶) ۲) فراگیری هنرمدیریت و تغییر زمینه‌ها: نقش اساسی مدیران بر اساس منظر پیچیـدگی و بی‌نظمی، شـکل دهی وایجاد زمینه‌هایی است که درآنها شـکلهای مناسب از طریق خودـ سازماندهی به وجود آیند. در موقعیتهـایی که الگوی«جاذبه مسـلط»، وضـعیت نامطلوبی راحاکم کرده است، بایـد مرزهای سیسـتم را به روی ناپایـداری و بی‌ثباتی بازکرد یاحتی خود اقـدام به ایجاد بی ثباتی کرد؛ این عمل می توانـد به ظهور یک الگوی رفتاری جدید کمک کند. برای شکسـتن قـدرت« جاذبـهٔ بسـته شـده (مسـلط)»، مـدیران بایـد راههـایی رابرای خلق زمینه هـای جدیـد پیـدا کننـد. برای مثـال ذهن مشاوران و کارشـناسان کلیـدی سازمـان را بـا ناخوشاینـد جلوه دادن واقعیتهـای مالی، مطرح نمودن توان و قـدرت حیاتی نو آوری و خلاقیت ، روشن ساختن وضعیت رقبا و مشخصه های رقابتی در حال ظهور و مواردی از این قبیل درگیر کنند. ایجاد ائتلاف بین عناصر کلیدی سازمان که قادر به تغییر وضـعیت موجود هسـتند، راهبرد دیگری از این نوع است. این راهبردها می‌توانند سیسـتم بسـته شده را دچار بی ثباتی و درنتیجه آن را مجبور به حرکت به سوی نقاط بحرانی کنند. در این وضـعیت اگر نیروهای تغییر از انرژی کافی برای غلبه بر جـاذبه مسـلط برخوردار باشـند، جاذبـهٔ مسـلط کنـار زده می‌شود و جاذبـهٔ جدیـد جایگزین آن می‌شود. همچنین با رفتن به سـراغ عملیـات نو و جدیـد، امکـان شـکل گیری «تغییر» و ظهور زمینه هـای جدیـد را می توان ایجـاد کرد. برای مثـال با تغییر در الگوهای پـاداش، تغییر درترکیب کارکنـان کلیـدی و پست‌هـای آنهـا ایجـاد بحرانهـای مـالی سـاختگی، تعـدیل نیروی انسـانی و رخـدادهای بسیارزیاد دیگر می توان سیسـتم را از قـالب بسته خود به حرکت واداشت. البته بایـد به این نکته مهم توجه شود که در سیسـتم‌های پیچیـده و غیر خطی، مـدیران کنترلی بر تغییر نمی‌توانند داشـته باشـند. آنها نمی‌توانند شـکل دقیق الگوی«جاذبه» جانشـین را تعریف کنند؛ اما با تغییر در عناصرکلیدی «جاذبهٔ مسلط» و با بازکردن مرزهای سیستم موجود نسبت به اطلاعات و تجارب جدید، می توانند زمینه ظهوربرای «جاذبـهٔ جانشـین » رافراهم سازنـد. در واقع مـدیران به ایجـاد شـرایطی کمک می کننـد که تحت آن، جاذبه جـدید ظهور می کنـد.در سیسـتم‌های پیچیـده دو نوع حلقـهٔ تقویت کننـده و متعادل کننـده در فعالیت وجود دارد. حلقه های تقویت کننده همیشه به دنبـال تغییر«جـاذبه» است و حلقه‌هـای متعـادل کننـده ازطریق بـازخورد منفی به دنبـال پایـداری وثبات هسـتند. بنا به اظهار سنگه(۱۳۸۲، ص۱۱۱) هر زمانی که مقاومتی در مقابل تغییر مشاهـده شد، شـما باید توجه کنید که یک یا چند فرایند متعادل کننده مخفی، مشـغول فعالیت هسـتند، این مقاومت نه پایدار و زودگذر است ونه چیزی اسـرارآمیز، بلکه ناشـی از ترس تغییر درهنجارهای سنتی سازمـان و نحوهٔ انجـام امور است. رهبران آگـاه و مـدیر، به جـای افزایش فشار برای انجام تغییرات درسازمان ودرهم شکسـتن مقاومتها، در جسـتجوی یافتن منابع این مقاومت هسـتند. تغییر در سازمانهای امروزی، در واقع نزاعی میان جاذبه های مسـلط و جاذبه هـای جدیـد است که مـدیران می تواننـد بـا ایجـاد زمینه هـای غلبه جـاذبه های جدیـد، تغییرات مطلوب در سازمان ایجاد کننـد. ۳) فراگیری چگـونگی اسـتفاده از تغییرات کوچـک برای خلق اثرات بزرگ: یکی دیگرازآموزه هـای نظریه آشوب و پیچیـدگی برای مـدیریت تغییر، توجه به « لبه هـای آشوب» است. در آنجا اگر تغییرات کوچک در زمان و مکان مناسب اعمال شونـد، قادر به ایجاد تغییرات بزرگ هسـتند. سنگه(۱۳۸۲، ص ۸۱)، این حـالت را قانون اهرم کاری می‌نامـد. او معتقـد است در حل مسائل بایـداز جایی

شروع کرد که قانون اهرم کاری بیشترین اثر را دارد تا بتوان باحداقل سعی وتلاش به پیشرفت ونتیجه ای بزرگ دست یافت. تنها چالش پیش روی دست اندرکاران تغییر این است که موضع مناسب برای اهرم راپیدا کنند والبته این موضع براحتی مشخص نیست. مورگان (۱۹۹۷) درموردشناسایی نقاط اهرمی می‌نویسد: اگر مدیران یادبگیرند پارادکس‌های آنی را شناسایی کنند یا اگر لازم باشد، پارادکس‌هایی را ایجاد کنند که موجب تنش بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شوند؛ آنها قادر به شناسایی نقاط بااهمیت اهرمی و استفاده ازآنها برای غلبه برنیروهای حافظ وضعیت موجود خواهند بود. ۴) باتحول وتغییرپیوسته ونظم آنی به عنوان امورمعمولی و طبیعی زندگی کردن: درسیستم های پیچیده هیچ کس دروضعیتی نیست که عملیات سیستم رابه شکل جامع کنترل یاطرح ریزی کند. شکلها و وضعیتها ظهور می کنند، آنها را نمی توان تحمیل کرد. در بهترین حالت مدیران می توانند سیستم رابه سوی« جاذبهٔ مطلوب» هدایت کنند یا اینکه پارامترهای بحرانی راکه برجریان تکامل سیستم نافذ هستند، فعال سازند. آنها همچنین باید به هر ابتکار و تجربه ای به عنوان یک فرصت یادگیری نگاه کنند. در بحث هنر ایجاد زمینه های جدید، آنچه بیشتر مورد توجه است، استفاده از تجارب و الگوهای یادگرفته شده به منظور تغییر الگوهای «جاذبهٔ مسلط» است. تجارب موفق، به مدیران راهنمایی می کند که چه چیز می‌تواند نقشهٔ « جاذبهٔ مسلط» راحفظ وچه چیز می تواندکمک به ظهورجاذبه های جدید کند. مدیریت آشوب باید درمورد مدیریت روی لبه» سطح آگاهی خودرا افزایش دهد و در هنر «مدیریت روی لبه» کسب مهارت کند. او باید درهنگامه لازم ابتکارهای جدید را در برابر فشارهای «جاذبهٔ مسلط» مصون نگاه داردو وقتی آن ابتکار توانست ازخود محافظت کند، آن رابه حال خویش رها کند. (مورگان، ۱۹۹۷، ص ۲۶۷) امروزه مدیران باید تجربه کردن وآزمایش راسرزنش نکنند بلکه بایداجازه دهند که کارکنان ازآزمایشها وتجارب خویش بیاموزند. یادگیری، تجربه وکسب اطلاعات برای سازمانهای امروزی به علّت پیچیدگی آن می تواند به عنوان پایگاه اطلاعاتی باشد که شناخت را امکان پذیرمی کند. در سیستم های آشوبناک، تعیین یک نقشهٔ ازپیش تعیین شده ویک طرح ماشینی شده به هیچ وجه امکان پذیرنیست. در این سیستم ها اطلاعات،آگاهی،تجربه، آزمایش می تواند شناخت ایجادکند، همانطورکه درشناسایی بعضی ازسرطانها، ازطرح وریخت سلولی، پی به بیماری نمی برند، بلکه از اطلاعات وسیعی که به دست می آورندو مقایسه با اطلاعات تجارب قبلی می توانند وضعیت را شناسایی کنند . ۵) گشودگی دربرابر استعاره های جدید، که می توانند خودسازماندهی را روان کنند: استعاره هایی همچون، سازمان به مثابه مغز، سازمان به مثابه ارگانیزم، سازمان به مثابه هولوگرام، می توانندراهگشای مدیران برای درک خودسازماندهی وفراهم سازی شرایط آن درسازمان شود. درادبیات پست مدرنیزم، استعارهٔ جدیدی به نام «کلاژ» مطرح است. کلاژ یادرهم آمیختگی نوعی هنراست که اشیا وقطعات واجزای مختلف را به گونه ای درکناریکدیگر می چینند تا تصویری جدید، بدیع و با معنا حاصل شود.کاربرد این استعاره درسازمان، یعنی اینکه مدیر، نظریه پرداز یا رهبر باید بتواند با به کارگیری شیوه‌ها و ریز رخساره‌های گوناگون، رخسارهٔ موردنظرخود را بسازد، بنابراین بایددر نقش یک هنرمند عمل کند. درهنر« درهم آمیختگی» هنرمند تعدادی تصویر نامربوط را در کنار یکدیگر قرارمی دهد وازاین راه یک ایده واحساس قوی به بیننده می دهد. این ایده و احساس چیزی جدا ازعادات معمول بیننده است. مدیر نیز باید اینگونه عمل کند و بداند سازمانها رانمی توان فقط با نگرش تک بعدی و از زاویهٔ دید یک تئوری، توصیف یا درک کرد. نتیجه گیری جریان تکاملی زندگی بشر، نشان از حرکت از سادگی فراگیر به پیچیدگی فراگیر دارد. آدمی پیچیده تر می شود، همچنانکه حوزه اندیشه، دانش و علوم، فناوری، و سیستم های اجتماعی پیچیده تر می شوند. در این سیر تکاملی، همه چیز با هم حرکت می کند؛ به همین دلیل وقتی بشر به درک نیوتنی می رسد، سیستم‌های اجتماعی نیز در مرحله ماشینی به سر می‌برند و وقتی به درک بی نظمی و آشوب می رسد، این سیستم ها به مرحله پیچیدگی و پیش بینی ناپذیری رسیده اند. دوران ما، عصر تغییرات سریع و پیچیدگیهای روز افزون است. اداره سازمانهای پیچیده، مسائل پیچیده، اهداف پیچیده و دنیای پیچیده، به انسانهای پیچیده نیاز دارد. انسانهای پیچیده نیز در سازمانهای پیچیده پرورش می

یابند. سیستم های اجتماعی که مرزهای خود را به روی این تغییرات سریع و تحولات بزرگ باز می کنند، به خود فرصت می‌دهند که به بلوغ درک پیچیدگی دست یابند. سیستم های بسته، همچنان ساده باقی می مانند و در نتیجه اعضای آنها نیز فرصت یادگیری برای اداره جهان پیچیده را نخواهند داشت. کشور ما نیز به عنوان بخشی از دنیای امروز، نیاز به مدیرانی دارد که قدرت اداره سازمانهای پیچیده و شرایط بی نظمی و آشوب را داشته باشند؛ بنابر این سازمانها باید اقدام به باز کردن مرزهای خود به روی تحولات و تغییرات بیرونی و افزایش تعاملات بیرونی کنند تا اعضای آنها در پیچیدگی ، فرصت پیچیده شدن را به دست آورند. سخن آخر اینکه بدون انسانهای پیچیده، قادر به اداره پیچیدگی نیستیم و بدون وجود بستر پیچیده، قادر به پرورش انسانهای پیچیده.

منابع -۱ الوانی، مهدی(۱۳۷۸). بازتاب جلوه های نظریه بی نظمی درمدیریت. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره۲۱و۲۲. بهاروتابستان۷۸.تهران:دانشگاه علامه طباطبایی . -۲ تابنده، احمد(۱۳۷۶)، آشوب نظم دار، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۰، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ص ۴۰-۳۱. -۳ سنگه، پیتر(۱۳۸۲).پنجمین فرمان- خلق سازمان یادگیرنده. ترجمه: کمال هدایت و حافظ روشن، محمد. چاپ چهارم.تهران. سازمان مدیریت صنعتی. -۴ فقیه، نظام الدین(۱۳۷۶)، آشوب در سیستمهای پویا و تحول در سیستم‌های مدیریت، ماهنامه دانش مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶. -۵ محمدزاده، عباس(۱۳۸۲)، مدیریت توسعه(تحول سازمان به مثابه استراتژی)، تهران:سمت.

Hatch,Mary Jo.(۱۹۹۷), Organization Theory, Oxford University Press.۷- - ۶

.Morgan,Garet.(۱۹۹۷), Images of organization , Sage Publication

پانویس۱ - در فضای خطی، نتیجه این عملیات اولاـ یک عدد است و ثانیا ۴ می شود. نویسنده می خواسته است نشان دهد، در فضای پیچیده ممکن است نتیجه یک تغییر، ظهور پدیده ای شود که در پیش‌بینی‌های شما هرگز جای نمی گرفته است.

نظریه ها و مدل های جدید تعهد سازمانی

دکتر علی اکبر فرهنگی

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته موردعلاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. همچنین باتوجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار ازجمله کوچک سازیها و ادغامهای شرکتها در یکدیگر عده ای از صاحبنظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت منجمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی مورد است. اما عده ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهدسازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می تواند موردتحقیق قرار گیرد. از این رو در این مقاله سعی شده است به طور مختصر به الگوهای چندبعدی اشاره شده و دیدگاههای موافق و مخالف درمورد اهمیت تعهدسازمانی نیز به طور کامل تر بیان شوند.مقدمهاز آنجا که طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان می تواندمتأثر از نگرشهایشان باشد، از این رو، آگاهی از آنها برای مدیران سازمانها ضروری به نظر می رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرشهای کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه ای به دانستن همه این نگرشها ندارند. درواقع مدیران بیشتر علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرشهایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش عمده بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده اند. این سه نگرش عبارتند از: ۱ - رضایت شغلی(JOB SATISFACTION) ، ۲ - وابستگی شغلی (JOB INVOLVEMENT) و ۳ - تعهد سازمانی (ORGANIZATIONAL

COMMITMENT) . در این مقاله به بررسی یکی از این نگرشها یعنی تعهدسازمانی پرداخته شده است. همچنین سعی شده است جدیدترین دستاوردها در این زمینه نیز ارائه گردد. تعریف تعهد: تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می کند (فرهنگ لغت آکسفورد ۱۹۶۹).ضرورت توجه به تعهدسازمانیدلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهدسازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۱۹۹۲، ص ۲۹۰). اولاً تعهدسازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طورکلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغلهای مشابه ای را در محیطهای مشابه دیگر جستجو خواهندکرد. یا بالعکس پیشخدمتهای رستورانها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طورکلی همان شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰، ص ۱۸۲). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی ازقبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸)، حضور (ماتیو و زاجیک ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می یر، آلن و اسمیت ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۱۳).دیدگاههایی درمورد کانونهای تعهدسازمانی۱ - دیدگاه ریچرز (REICHERS): ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آنها را مجموعه ای از تعهدات درنظر گرفت. به اعتقاد او کارکنان می توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزشهای گروههای گوناگون در درون سازمان تجربه کنند. بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانونهای تعهد نیز الزامی است. ریچرزکانونهای تعهد کارکنان را شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می توانند به این کانونها، باتوجه به درجه انطباق اهداف و ارزشهایشان با آنها طور متفاوتی متعهد شوند (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۱۳).۲ - دیدگاه بکر و بیلینگس (BECKER&BILLINGS): برای طبقه بندی کانونهای تعهد، بکر و بیلینگس بین کسانی که متعهد به سطوح پایین سازمان همچون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز قائل شدند. با ترکیب هر کدام از این سطوح بالا و پایین، آنها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند، که در شکل شماره یک نشان داده شده اند. ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروههای کاری و سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آنها عنوان بی تعهد دادند. برعکس افرادی که به هر دو کانون تعهد بالایی را نشان دادند، متعهد نامیده شدند. در بین این دو گروه افرادی هستند که به سرپرست و گروه کاریشان کاملاً متعهد اما به مدیریت عالی و سازمان متعهد نیستند که به عنوان افراد متعهد جزیی (محلی) درنظر گرفته می شوند، و کسانی که به مدیریت ارشد و سازمان کاملاً متعهد ولی به سرپرست و گروه کاریشان متعهد نیستند که به آنها افراد متعهد کلی (جهانی) می گویند.بکر و بیلینگس در مطالعه یک سازمان عرضه کننده لوازم نظامی بزرگ، دریافتند که نگرشهای کارکنان، مرتبط با رفتارهایشان بود. برای مثال افراد بی تعهد (برپایه پاسخهایشان به سوالهای مختلف) علاقه بیشتری به ترک شغل و علاقه کمتری برای کمک به دیگران داشتند. درعوض، افرادی که در طبقه متعهد قرار گرفتند، این چنین نبودند. آنهایی که به طورکلی (جهانی) و به طور جزیی (محلی) متعهد بودند، بین این دو گروه نهایی قرارگرفتند. درنتیجه اگرچه این روش تمایز بین کانونهای مختلف تعهد هنوز جدید است، ولی جای امیدواری است که بتوان از آن به عنوان ابزاری برای درک کلید ابعاد تعهد سازمانی استفاده کرد (گرینبرگ و بارون، ۱۹۹۷، ص ۱۹۱ - ۱۹۰). (شکل ۱)تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چندبعدی؟پورتر (PORTER) تعهد را براساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می شود. ۱ - قبول اهداف و ارزشهای سازمان ۲ - تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش ۳ - میل به باقی ماندن در سازمان (استیزر، ۱۹۸۹، ص ۵۷۷ - ۵۷۶). در این

دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است، که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سالها، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگـــریستن به آن به شکل چندبعدی تغییر داده اند. این محققان علاقه مند به یک مجموعه وسیعتر از پیوندها بین کارکنان و سازمانها نسبت به آنچه که پورتر مطرح کرد، بوده اند. درحالی که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است، تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شده است که می توانند برای توجیه رفتار فرد و استمرار آن در محیط کار درنظر گرفته شود.(مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰ – ۳۸۹)الگوهای چندبعدی۱ – مدل اریلی و چتمن: اریلی و چتمن(۱۹۸۶)،(OREILLY & CHATMAN) الگوی چندبعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم هایی دارد که ازطریق آنها می توانند نگرش شکل بگیرد. بنابراین، مبتنی بر کار کلمن (KELMAN) در نگرش و تغییر رفتار (۱۹۵۸) اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند، سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد.متابعت، زمانی اتفاق می افتد که نگرشها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداشهای خاص اتخاذ می شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکننده می پذیرد (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). سرانجام درونی کردن، رفتاری که از ارزشها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می کند که با ارزشها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰).بررسی جدیدتر از یک نمونه بزرگتر دو نوع تعهد را به جای سه نوع تعهد مشخص کرد که تعهد ابزاری (متابعت) و تعهد هنجاری (همانندسازی و درونی کردن) نامیده شدند. (کرمر، ۱۹۹۶، ص ۳۹۰ – ۳۸۹). در تحقیقات بعدی این دو محقق و همکارانشان نتوانستند تمایزی را بین همانندسازی و درونی کردن قایل شوند. از این رو، آنها در تحقیقات جدیدتر موارد همانندسازی و درونی کردن را ادغام کردند و آن را تعهد هنجاری نامیدند. متابعت، نیز در کار اخیرشان تعهد ابزاری نامیده شده است که متمایز از همانندسازی و درونی کردن است. برای مثال، اریلی و چتمن متوجه شدند که متابعت به طور مثبت تا منفی با ترک شغل ارتباط دارد. با درنظرگرفتن اینکه تعهد سازمانی عموماً به عنوان متغیری درنظرگرفته می شود که احتمال ترک شغل را کاهش دهد، این یافته بعضی سوالها را درباره اینکه آیا متابعت می تواند، به عنوان یک شکل از تعهد سازمانی درنظرگرفته شود را به وجود آورده است (مـی یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۶).۲ – مدل می یر و آلن: می یر و آلن (MEYER&ALLEN) مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوتهایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد.تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداشهای ناشی از ماندن در سازمان می شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می کند. آشکارا یک همپوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن و مفهوم تعهد عاطفی می یر و آلن است. در حقیقت به نظر می یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰). بررسیهای جدیدتر توسط می یر و آلن فرضیاتشان را درارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می کند، ولی با این حال، بعضی اختلاف نظرها همچنان وجود دارد، بر سر اینکه آیا واقعاً تعهد عاطفی و هنجاری شکلهای متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهـوم تک بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیلها سازگاری بهتر را زمانی نشان می دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزایی تعریف شوند.نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصتهای استخدام جایگزین را منعکس می کنند

(می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).۳ - مدل آنجل و پری: آنجل و پری (ANGLE&PERRY) برپایه نتایج حاصل از تجزیه وتحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن، تمایز قائل شدند. اگرچه این پرسشنامه یک بعدی درنظر گرفته شده است، تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد.یک عامل به وسیله پرسشهایی مشخص می شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می کنند و دیگری به وسیله پرسشهایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه گیری می کنند، مشخص می گردد (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۶). تعهد ارزشی آنجل و پری گرایش مثبتی را به سازمان نشان می دهد. این نوع تعهد اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداشها – مشارکتهای تفکیک ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (مایر و شورمن، ۱۹۹۸، ص ۱۶ - ۱۵).۴ - مدل مایر و شورمن: به نظر مایر و شورمن (MAYER&SCHOORMAN) تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند. اگرچه شباهتهایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط می یر و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدلهای آنها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد می یر و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری) اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می کنند، متفاوت هستند. نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است.برعکس، در مدلهای آنجل و پری و مایر و شورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است. و تعهد ارزشی مرتبط به تلاش مضاعف درجهت حصول به اهداف سازمانی است (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۷ - ۳۰۶).۵ - مدل پنلی و گولد: پنلی و گولد (PENLEY&GOULD) یک چارچوب چندبعدی را ارائه کردند. آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است.استفاده از واژه تعهد حسابگرانه منطبق با متابعت مطرح شده در مدل اریلی و چتمن است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد درنظر گرفته شود. سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تاحدی با تعهد مستمر می یر و آلن یکسان است (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۷).دو دیدگاه درباره تعهد سازمانی۱ - تعهد سازمانی در دنیای امروز چیز بی ربطی است: بعضی از نویسندگان جدید معتقدند که تعهدسازمانی موضوع بی ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. باروچ (BARUCH) یکی از این افراد است. به اعتقاد باروچ باتوجه به روندهای اخیر درمورد کوچک سازی سازمانها مثل فرایند مهندسی مجدد، ماهیت روابط کار در سه دهه اخیر به نحو چشمگیری تغییر کرده است به طوری که تعهدکارمند به سازمان موضوع بی ربطی شده است. او می گوید که اهمیت تعهد سازمانی به عنوان یک مفهوم عمده در مدیریت و رفتار سازمانی درحال کاهش است و این روند همچنان ادامه دارد. اساس بحث باروچ این است که تعهدسازمانی برای کارکنان یک پیش شرط مهم است، اما مهمترین نیست. سازمانها باتوجه به فعالیتهای کوچک سازی در سالهای اخیر نسبت به استخدام کارکنان با تعهد یکسان نسبت به سازمان یا ناتوان و یا بی میل بوده اند. حتی دراکر (DRUCKER) برجسته ترین نویسنده مدیریت نیز نسبت به شرکتهایی که می گویند، برای کارکنانشان ارزش قائلند، بدبین است چرا که آنها خلاف آن را ثابت کرده اند. دراکر می گوید، همه سازمانها هر روزه اذعان می کنند که کارکنان بزرگترین دارایی آنها هستند، ولی باوجود این به آنچه که می گویند کمتر عمل می کنند چه رسد به آنکه واقعاً معتقد به آن باشند. اکثر سازمانها معتقدند همان طور که تعهد سازمان به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد.به طورکلی نمی توان به منطق باروچ ایراد گرفت. تحقیقات نشان می دهند که حمایت سازمانی از کارمند با تعهد کارمند به سازمان به وضوح مرتبط است. همچنین شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه بسیاری از سازمانها کارکنانشان را بازخرید می کنند تا هزینه ها را کاهش دهند و از این طریق توانایی

رقابت در بازارهای جهانی را به طور فزاینده ای افزایش دهند. امشوف (EMSHOFF) تخمین می زند که بالغ بر ۹۰ درصد شرکتهای بزرگ، کوچک شده اند. درباره تغییرات در محیطهای کاری در روزنامه نیویورک تایمز تخمین زده شده است که ۴۳ میلیون شغل در آمریکا بین سالهای ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۵ از بین رفته است.اکثر شغلهایی کــه در این دوره به وجود آمده اند از بین رفته اند. این رقم ترک شغل کارکنان را آشکار می کند و این بی نظمی ممکن است، اثر منفی را بر تعهد سازمانی تشدید کند. همچنین مشخص شده است که شرکتها نه تنها در زمان ورشکستگی یا رکود کارکنانشان را بازخرید می کنند، بلکه آنها در زمان سودآوری و رونق نیز دست به این عمل می زنند.آنها با انجام این کار علامت مثبتی را برای تحلیلهای مالی ارائه و بنابراین، از این به عنوان حربه ای برای افزایش سهامداری در کوتاه مدت استفاده می کنند. برای مثال به گفته ریچهیلد (RICHHIELD) شــــرکت زیراکس در دوران سودآوری، برنامه هایی را برای کاهش کارکنانش اعلام کرد به طوری که تعداد آنها را به ۱۰ هزار کارمند در سال ۱۹۹۳ کاهش داد و این کار به افزایش ۷ درصدی سهام این شرکت در روز بعد منجر شد. تعجب آور خواهدبود اگر تعهد کارکنان به شرکت زیراکس درنتیجه چنین عملی کاهش نیابد. تعدادی از ادغام شرکتها و به مالکیت درآوردن شرکتی توسط شرکت دیگر نیز توسط باروچ ذکر شده اند که همچنین تعهد سازمانی کارکنان را کاهش داده اند. همان طور که سازمانهای بــزرگ مالکیت سازمانهای دیگر را به دست آورده یا دارائیهای خود را می فروشند آنچه که به طور فزاینده ای به شکل غالب ظاهر می شــــود موضوع کانون تعهد است. کاملاًـ به آسانی می توان دریافت که برای کارکنان در این شرایط درک اینکه چه چیزی و کدام سازمانشان است، مشکل است. در نتیجه ایجاد و شکل گیری تعهد در این شرایط برای آنها مشکل خواهدبود. برای مثال آیا کارمندی که متعهد به شرکت مک دونل داگلاس (MC DONNELL DOUGLAS) است می تواند به آسانی تعهدش را به شرکت بوئینگ منتقل کند.۲ – تعهــد سازمانی واقعاً مهم است: چطور می توان بحث باروچ را که معتقد است تعهد سازمانی یک مفهوم مدیریتی بی ربطی است را ارزیابی کرد. شواهدی وجود دارد که بسیاری از سازمانها استراتژی های کوچک سازی و کاهش هزینه ها را دنبال می کنند. برای این شرکتها ایجاد سطح بالایی از تعهد کارمند ظاهراً به عنوان یک استراتژی نه چندان مهم برای کسب موفقیت اقتصادی نسبت به شرکتهایی که به ایـــن استراتژی متوسل می شوند درک می شود.بنابراین، براساس تجربه واقعی مدیریت، ممکن است، صاحبنظری استدلال کند که تعهد کارمند چیز بی ربطی است، به خاطر اینکه سازمانهای کمتری استراتژی هایی را برای افزایش تعهد کارکنان ادامه می دهند. در این دیدگاه باروچ ممکن است تاحدودی درست بگوید. با این حال، از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمانها درپی عملکرد بالا و استراتژی های منابع انسانی بــــرای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. درحقیقت تعهد از این دیدگاه ممکن است، به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک استراتژی رقابتی کاملاً برخلاف آنچه که باروچ می گوید، چیز بی ربطی نیست (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۶ – ۳۹۲).نتیجه گیریدراین مقاله به جدیدترین دیدگاهها درمورد تعهد سازمانی اشاره شد. الگوهای چندبعدی در این زمینه بیان شد و کانونهای تعهد و دیدگاههای موافق و مخالف درمورد تعهد سازمانی نیز موردبررسی قرار گرفت. اما سوال اینجاست که آیا آگاهی از این موضوعها می تواند داروی شفابخشی برای مشکلات سازمانهای کشور ما باشد؟ پاسخ منفی است. مدیران سازمانها بایستی توجه داشته باشند که زمانی این اطلاعات مفید است که بتوان از آنها برای بهبود سازمانهایشان استفاده کنند.دکتر علی اکبر فرهنگیعلی حسین زادهماهنامه تدبیر

منابع:

۱ - STEERS, R.M&PORTER, L.W “MOTIVATION AND WORK BEHAVIOR”. MCGRAW-HILL,

INC, ۵th ed ۱۹۹۱.۲ - GREENBERG, J & BARON, R.A "BEHAVIOER IN ORGANIZATIONS", PRENTIC-HALL, INC, ۷th ed, ۲۰۰۰.۳ - SHIUAN, C.B & YU, J.D & RELLEY, J.H "ORGANIZATIONAL COMITMENT, SUPERVISORY COMMITMENT AND EMPLOYEE OUTCOMES IN THE CHINESE CONTEXT PROXIMAL PHYOTHESIS OR GLOBAL HYPOTHESIS", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL ۲۴, NO ۳ (۲۰۰۳).۴ - GREENBERG, J & BARON, R.A "BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS". PRENTIC-HALL, INC, ۶th ed,۱۹۹۷.۵ - STEERS, R.M "INTRODUCTION TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR". SCOTT-FORSMAND AND COMPANY ۳rd ed ۱۹۸۷.۶ - MOWDAY, R.T "REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT". HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, VOL ۸, NO ۴ (۱۹۹۸).۷ - MEYER, J.P & HERSCOVITCH, L "COMMITMENT IN THE WORKPLACE, TOWARD A GENERAL MODEL", HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, VOL ۱۱, (۲۰۰۱).۸ - CRAMER, D "JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CONTINUANCE COMMITMENT: A TOW - WAVE PANEL STUDY", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL ۱۷. NO ۴ (۱۹۹۶).۹ - MAYER, R.C & SCHOORMAN, D.F "DIFFERENTIATING ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A TEST OF MARCH AND SIMON' MODEL", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL ۱۹ NO ۱ (۱۹۹۸). علی اکبر فرهنگی: استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

علی حسین زاده: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

نظریه اسناد سازی

شاید شما طعم پیروزی یا شکست را در کنکور چشیدید یا چشیده بودید یا خواهید چشید و اگر هم با کنکور سرو کاری نداشته باشید در دیگر میدانهای مبارزه در وسعت زندگی موفقیت یا شکست هایی را تجربه کرده اید . عکس العمل آدمها در رابطه با شکست و پیروزیهایشان و نوع نگرش و تصمیم گیریهایشان بسیار متفاوت است و این ناشی از اسناد سازی آنهاست که امروز به آن می پردازیم.ما آدمها عادت داریم که برای هر چیزی یک علتی، فرض می کنیم و بنا بر آن فرضمان ، استراتژی و تصمیمی اتخاذ می کنیم تا به اهدافمان برسیم.دو مثال در مورد اسناد سازی و علت یابی افراد :الف) شاید افرادی را دیده اید که در صورت شکست (مثلا شکست در کنکور) اینگونه علت یابی می کنند " : علت شکستم خودم هستم ، و من هم توانائی آن را ندارم که بخواهم از شکستم جلوگیری کنم ، و زندگی من با شکست گره خورده است و هیچ موقع من در زندگی شانس نیاورده ام ، همیشه و در همه جا من و شکست در زندگی شریک هم بستر بوده ایم" .ب) افرادی را هم در اطراف خود می بینیم که شکست خود را اینگونه تبیین و علت یابی می کنند:اگرچه مقداری کوتاهی کردم و بدون برنامه ریزی عمل کردم ، ولی می توانم با رفع نقاط ضعفم و اصلاح برنامه ام موفقیت را که در چند قدمی من است در آغوش کشم ، شکست لازمه پیروزی است و من باید شکست را نیز جزء تجارب زندگی ام به حساب آورم و مانند سایر قسمتهای زندگی به دنبال موفقیت باشم. من در این مورد به خصوص شکست خورده ام و باید این نقطه ضعفم را به درایت و تدبیر و مشورت به پیروزی تبدیل کنم . و در برنامه ام باید انعطاف لازم را بدهم".بطور کلی ما ؛ به ۴ جنبه متفاوت در علت تراشی و اسناد سازی هایمان توجه می کنیم (این ۴ جنبه را

روی مثـال کنکور توضیـح می دهیم – در سایر اعمال و رفتار آدمی هم صادق است که خودتان آن را تعمیم دهیـد)۱ – درونی– بیرونی مثلاـ آیـا علت موفقیت یا شکست شـما در کنکور خودتان بوده ایـد یا عوامل بیرونی تعیین کننـده بوده است ؟ هر کـدام را انتخاب کنیـد یا هر دو را انتخاب کنیـد ، نشان دهنده نوع اسـناد سازی شـما در این بخش است.۲ – کنترل پـذیر – کنترل ناپذیرآیا اینکه در کنکور پذیرفته یا رد شده اید در اختیار شـما بوده است و پیرو این نظریه هستید که ما حاکم بر سـرنوشت خود هستیم ؟ آیا عقیـده داریـد که شـما یـک مهره ای هستیـد که تقـدیر روزگار به هرسـمت سویی حرکتش می دهـد ؟ و تکیه بر شانس و اقبال می کنید.؟۳– پایـدار – نا پایـدارآیا موفقیت یا شکست خود را قابل تغییر می دانیـد و یا فکر می کنیـد آنها تغییر ناپذیرنـد (آیا حکم اعدام یا آزادی شـما تجدید نظر می شود ؟)۴– اختصاصـی – کلی آیا با شکست خوردن ، اینگونه فکر می کنید که شما فردی هستیـد که همیشه و همه جا شکست می خوریـد یا با پیروز شدنتان آن را کلی می دانید؟تا یادداشت بعدی بیندیشید که :۱ - شما وقتی به علل موفقیت و شکسـتتان می اندیشید در هر کدام از جنبه های ۴ گانه فوق چگونه آن را اسناد سازی می کنید؟۲ – ما در هر یك از موارد بالا ، کدامیك از دو گزینه آن را برای اسناد سازی انتخاب کنیم تا به آرامش برسیم و در زندگی نیز موفق و پیروز باشیم..راستی شـما چقـدر توانـائی داریـد؟توانائی هایت چقـدره ؟قبل از خوانـدن این یادداشت چنـد لحظه به این فکر کن که شـما چقـدر توانائی بالقوه داری ؟ اگر ناگزیر شوی ، چه کارهایی می توانی انجام دهی؟ هر چقـدر هم خود را دست بالا بگیری باز هم ، خودت را کم به حساب آورده ای و مطلب زیر از ویلیـام جیمز در موردت صـدق می کنـد که می گویـد ": اغلب آدم ها به لحاظ جسـمی ، ذهنی یـا اخـــــلاقی در دایره بسیار باریکی از وجود بالقوه خود زنـدگی می کننـد، تنها از جزئی از آگاهی احتمالی و منـابع روح و روان خود بهره می گیرند. کارشان به رفتار کسـی می ماند که از مجموعه اندامهای زنده جســـم خود ، عادت کند که تنهـــا انگشت کوچکش را تکـان دهـد.حوادث غیر منتظره و بحرانهـای بزرگ نشـان می دهنـد که منـابع حیاتی ما چقـــدر از آنچه می پنداریم بزرگتر و عظیم تر است".چه نوع اسـناد سازی کنیم تا به موفقیت ما ختم شود ؟نکاتی که روانشناسی کاربردی در اختیار ما می گذارد تا به نتیجه آرامش بخش و موفقیت آمیز برسـیم به شـرح ذیل است:یکم : ذهن و مغز باید انعطاف داشته باشد و بسته به هر مسئله ای ، نوع اسـناد سازی را تغییر دهیـم (سازگاری شخصـیت).دوم :نوعی از اسـناد سازی مطلوب است که منجر به موفقیت شـده و فرد را به سوی هدفش سوق دهد . حتی ممکن است این اسـناد سازی درست هم نباشد ولی ما را به موفقیت روبرو سازد . به مثالی توجه کنیـد که دو نوع اسـناد سازی درمورد نتایج کنکور صورت می گیرد.الف) اسـناد سازی نامطلوب : (ایجاد افسـردگی)– سـئوالات کنکور امسال بسیار مشکل بود (اسناد بیرونی) – سختی و سادگی سئوالات هم در اختیار ما نیست (کنترل ناپـذیر)– من همیشه و همه جـا ، گرفتـاری دارم و این تمامی نـدارد (پایـدار و کلی)نتیجه >>> اسـناد سازی با عاملی بیرونی ، کنترل ناپـذیر ، پایدار و کلی موجب می شود : ۱ – نامیدی ۲ – انتظار عدم موفقیت بعدی ۳ –رفتـار انفعـالی و اینهـا همـه منجر بـه احسـاس شـکست در مـا می شـود.ب) اسناد سـازی مطلـوب :– اگر چه سئوالـات کنکور مشـکل بود ولی این مسـئله برای همه داوطلبـان مطرح بود و عامـل اصـلی ، کمی فعـالیت و بی برنامگی من بوده است (عامل درونی)– برنامه ریزی و مطالعه کافی و اسـتفاده از نظرات مشاورین و تجربه پذیرفته شدگان می تواند منجر به موفقیت من شود (کنترل پذیر)– مشـکلات من دائمی نیست (ناپایدار)– من در سایر زمینه ها اسـتعداد دارم و در جوانب مختلف شایسـتگی هـای زیـادی از خود نشـان داده ام (اسـناد سـازی اختصاصـی)نتیجه >>> اسـناد سـازی بـا عامل درونی ، کنترل پـذیر ، پایـدار و اختصاصـی موجب می شود : ۱ – امیدواری ۲ – انتظار موفقیت بعدی ۳ – رفتار فعال در جهت هـدف و اینهـا همه منجر به احساس موفقیت و انرژی جهت حرکت به سوی اهـداف میشود.نـتیجه گیری : ۱) نوع تفکر و اسـناد سازی شـما منجر به انتظـاراتی در شـما می شـود و بر مبنـای آن روشـهایی را اتخـاذ می کنیـد که ممکن است به احسـاس شـکست یـا موفقیت بیانجامد .۲) دقت کنیـد :– استراتژی و روش مناسب انتخاب کنید (دقت به بحث اسـناد سازی)– بر مبنای اسـناد سازی خود تلاش

کنید.- در تلاش خود استقامت کافی نشان دهید
<div class="e>

نقش نظریه در مدیریت

شهروز فرجاد – فرانک مختاریان چکیده: نظریه روشی برای مشاهده،درک و پیش بینی پیچیدگیهای رفتارهای انسانی در چارچوب سازمانی است. نظریه برای مدیران نه به عنوان یک هدف ،بلکه به عنوان یک ابزار،چارچوب،نقشه و راهنمای ضروری برای تحقیق و عمل به شمار می رود.داشتن رویکرد نظری برای مواجهه با متغیر های متعدد سازمانی و مدیریتی یکی از چالشهای اساسی مدیران در قرن جدید است که در این راه نظریه می تواند نقش موثری برای افزایش میزان اثربخشی و کارایی مدیران ایفا کند.نظریه ها به عنوان ابزار به فعالیت مدیر جهت داده و موجب توسعه مدل های ذهنی وی می شود. استفاده مناسب از نظریه ها ،راههای جدیدوموثری را برای تحلیل موقعیتهای پیچیده سازمانی و مدیریتی به روی مدیران می گشاید. بنابراین، ایجاد اصطلاحات و واژه های مشترک در حوزه مدیریت برای ایجاد یک زبان حرفه ای مشترک و خلق یک تصویر بزرگ از سازمان و مدیریت ضروری است.مقدمهمهمه ما در طول زندگی برای پاسخ به برخی پرسشهای پیرامون چرایی وچگونگی برخی پدیده ها ی اطرافمان، فعالیتهای فکری را ترتیب می دهیم که به طور آگاهانه یا ناآگاهانه ریشه در نظریه ها دارد . برای پاسخ به این پرسش که چرا یک فرد خاص در یک موقعیت ویژه رفتارخاصی را از خود نشان می دهد ونیز برای پیش بینی رفتارهای افراد ، نیازمند نظریه ها هستیم.نظریه ها به ما کمک می کنند تا مشکلات و مسائل خاص خود ودیگران را در ساختار و چارچوب خاصی درک کنیم . نظریه ها راهنمایی برای فعالیتهای مختلف مدیران است که می توان از آن به عنوان ابزاری برای تبیین وتوجیه اقدامات و فعالیتهای مختلف بهره جست .نظریه روشی برای توجیه وقابل درک کردن یک موقعیت نگران کننده است که به ما امکان می دهد منبع وذخیره عادات خود را به طور کار آمدتر به اجرا در آوریم .نظریه موجب ایجاد یک زبان مشترک (common language) برای درک بهتر نقشها در جامعه است که ما در آن زندگی می کنیم .فهم اینکه چه چیزی اتفاق می افتد و چرا آن پدیده رخ می دهد در سایه درک کاربرد نظریه مقدور است .مفهوم تئوریکر لینگر، نظریه را مجموعه ای از ساختارها (مفاهیم) ، تعاریف وقضایای مرتبط به هم می‌داند که با مشخص نمودن روابط بین متغیرها ، بـه منظور توضیح وپیش بینی پدیده‌ها تصویر منظمی از آنان را ارائه می‌کند نظریه فقط نظریه پردازی ایده آلیستی وعقل سلیم نیست ،بلکه چون واقعیتها خود سخن نمی گویند پس باید یک چهارچوب تجربی قابل بررسی برای معنی دادن به واقعیتهای آن داشته باشیم .نظریه روشی برای درک یا مشاهده واقعیتهاست که به دنیای مجهول یا مبهم اطراف، معنی می دهد. نظریه نه به عنوان یک هدف ، بلکه به عنوان یک نقشه یا راهنمای ضروری برای مدیران در عرصه تحقیق و عمل مطرح است.نظریه اطلاعات جمع آوری شده در حوزه مدیریت را خلاصه وسازماندهی کرده وبرای حوادث مشاهده شده ، تبیین های مناسب را از طریق تعیین روابط بین متغیرها ، فراهم می سازد .تحلیل رویداد ها ومشکلات متعدد وداشتن یک مبنا یا چهارچوب فکری برای مشکل گشایی وتصمیم گیری از طریق نظریه امکان پذیراست.نظریه «نگرشی منظم ، سنجیده وعقلایی از موقعیت فراهم می سازد ودرگزینش اصول مدیریت، راهنمای افراد است. » (Joseph Bradly۲۰۰۴) . نظریه معرف واقعیت بوده ولی عین واقعیت نیست وابزاری است برای تبیین آنچه هست ، نه آنچه باید باشد . نظریه‌ها سکویی برای مشاهده، درک و پیش بینی پیچیدگیهای رفتارهای انسانی است (Roger & Haines,۲۰۰۰).نظریه همانند نقشه یا الگوهایی است که برحسب اوضاع واحوال سازمانی می تواند راه‌حلهایی را برای حل مشکلات سازمانی تجویز کنند (رحمان سرشت ، ۱۳۷۹).نقش نظریه ها به عنوان یک ابزار در مدیریت بیشتر به خاطر دسته بندی اصول وآگاهی مهم ومناسب مدیریتی ونیز آشکار کردن محدودیت ومشکلات درونی سازمان است .نیاز مدیران به نظریه هابرخی مدیران در سایه بی اعتمادی وناباوریهای شان به نظریه، معتقدند که

واقعیتها ونظریه ها دو چیز کاملا متفاوت ودرواقع متضاد هم هستند .این افراد اعتقادشان بر این است که واقعیتها حقیقی وواقعی بوده ولی نظریه ها ، یک نظریه پردازی غیر واقعی بیش نیست . در حالی که مدیریت به عنوان یکی از شاخه های علوم رفتاری ، برای تشریح توضیح وتبیین رفتارهای مختلف افراد در نقشها وسطوح مختلف سازمانی نیاز مند بهره گیری از نظریه‌هاست (Pamela A.Brade۲۰۰۰).نظریه ها برای مدیران روش تفکری منسجم در مورد رویدادها فراهم می سازند .مدیریت به عنوان هنر وعلم کاربرد دانش در مشکلات اداری وسازمانی ، نیاز مند استفاده از نظریه های مناسب برای درک عمیق تر مشکلات روزمره مدیریت وسازمان به منظور ارائه را ه حلهای علمی برای رفع آنها ست. مدیر با توسل به نظریه های مناسب می تواند ریشه مشکلات راشناسایی وفرضیه هایی را برای عملی پیشنهاد کند.نظریه به عنوان فرایندی روشمند می تواند تحلیل موفقیتها و شکستهای برنامه‌های مختلف را ارائه کرده ومدیر را از روش « آزمون وخطا » باز دارد (Roger, Girad& victory۲۰۰۰). مدیر برای توجیه نوع ومیزان مداخلات خود در فعالیتهای مختلف مدیریتی وسازمانی نیازمند ، استفاده از نظریه به عنوان یک ساخت نمادین است .به کار بستن نظریه‌ها توسط مدیران موجب توسعه مدل‌های ذهنی می‌شود که این فرایند خود موجب افزایش اثر بخشی مداخلات مدیر در امور مختلف و نیز فهم و درک مناسب رفتارهای مختلف و علل آن می‌شود.استفاده از نظریه‌ها موجب ایجاد یک تصویر بزرگ می‌شود که تبیین کننده و نشان دهنده مسائل، ابعاد و مشکلات مدیریتی و سازمانی در قالب جامع آن برای مدیران است.امروزه مدیریت یکی از حوزه‌های در حال پیشرفتی است که به طرز فزاینده‌ای متکی به رشد بنیادهای تئوریک است. تحقیقات نظریه‌مدار می‌تواند اساس و تکیه گاه موثری برای پیشرفت و بهبود «عمل مدیریتی» فراهم سازد، بنابراین برای پیشرفت در عمل مدیریت، نیازمند توسعه نظریه و کاربرد مناسب آن هستیم.زمانی می‌توان شاهد حرفه‌ای شدن مدیر در عمل و فعالیت حرفه‌ای اش بود که تحقیقات علمی و بنیانهای نظری از این جریان حرفه‌ای شدن حمایت کنند(Roger& Haines, ۲۰۰۰). وجود نظریه های عملی در کنار نظریه های شخصی و ضمنی مدیران می‌تواند باعث افزایش کارایی مدیران در مهارتهای مختلف فنی،انسانی و ادراکی شود.نظریه با ایجاد یک سیستم توصیفی موجب ارتباط اطلاعات مختلف و پراکنده به یکدیگر شده و با پی‌ریزی یک شالوده محکم می‌تواند نسبت به بی‌اعتمادی مدیران نسبت به کاربرد عملی نظریه پاسخی مناسب بدهد.مدیران در مواجهه با کار مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی با واقعیتها، مشکلات و مسائل پیچیدگیهای مختلفی مواجه هستند که تنها یک چارچوب قوی می‌تواند به واقعیتهای مورد نیاز معنا بدهد.بنابراین مدیران نیازمند نظریه ها به عنوان کلیدی برای بازکردن قفلهای مشکلات و مسائل سازمان هستند (قورچیان وجعفری، ۱۳۸۴).حرکت مدیران از تئوری به عملدر برخی موارد انواع فعالیتها، اقدامات و تصمیم‌گیریهای مدیران دچار نوعی عمل زدگی ناشی از تفکر تئوریک ضعیف و ناقص است.عمل مطلوب هر مدیری در سطوح مختلف سازمانی مبتنی بر نظریه است. ولی خیلی از مدیران در مورد پیوند دادن نظریه به عمل با اشکال مواجه هستند وشاید یکی از دلایل اساسی چنین مشکلاتی این باشد که خیلی از کتابها و مقالات در زمینه‌های مدیریت به «نظریه» یا «عمل» یا اصول و فرایندهای مدیریت تأکید دارند تا به نوعی نظریه و عمل با همدیگر . تلفیق نظریه و عمل در حوزهٔ مدیریت یک آرمان قدیمی است که تا کنون در خیلی از موارد محقق نشده است.مشکل برگرداندن نظریه به عمل توسط مدیران درمهارتهای سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیریت و نیز در سطوح مختلف سازمانی همچنان پابرجاست.برای زمینه سازی و فراهم ساختن بستر مناسب برای تلفیق نظریه و عمل و مدیریت قبل از هر اقدامی برای مرتبط کردن نظریه و عمل ــ :باید بر ادبیات پژوهشی و ادبیات تخصصی اشراف کافی داشته باشیم ــ.نیازمند ایجاد اصطلاحات و واژه‌های مشترک هستیم. یعنی اصطلاحات مشترکی که بتواند موجب ایجاد شناسایی و توافق بر سر واژه‌های اصلی بین نظریه و عمل در بین مدیران شود ــ.باید مدیران با آزمودن نظریه‌های مختلف مدیریتی و سازمانی در موقعیتهای مختلف ، نتایج آن را بسنجند ــ.مدیران باید بعد از آزمون نظریه ها آنان از روی کاغذ و از ذهن به عمل، از انتزاعی بودن به جهان عینی و از مفاهیم پیچیده به اصطلاحات عادی در آورند، به طوری که برای خیلی از مدیران قابل فهم باشد .مدیران با

استفاده از نظریه های مختلف باید درصدد توجیه بهتر و کامل‌تر اعمال و فعالیتهای مدیریتی خویش باشند و بدانند که کدامیک از نظریه‌ها، در کدام زمینه و موقعیت سازمانی و مدیریتی، سازگارتر است.چالش اساسی مدیران در پیوند نظریه و عمل آن است که باید مدیران از یکسو با ماهیت اصول و قواعد نظریه و از سوی دیگر با شرایط و ویژگیهای سازمان آشنا باشند و سپس با توجه به زمان و مکان، نظریه مناسب را انتخاب کنند.پس استفاده مناسب از نظریه، راههای مؤثری از تفکر را به روی مدیران باز خواهد گشود و در تحلیل موقعیتهای پیچیده سازمانی و مدیریتی کمک رسان آنان خواهد بود . مدیر خواهد توانست با یک انسجام و یکپارچگی تئوریک و ژرف نگری برای درک پدیده‌ها از مناسب‌ترین نظریه ها استفاده کند.دواثر مهم نظریه بر مدیران شامل اثرات مستقیم و غیر مستقیم است. در روش مستقیم که کاربرد بیشتری در بین مدیران دارد، مثلاـ یک مدیر از نظریه مدیریت و سازمان مستقیما درسازمان استفاده می‌کند.اما در روش غیرمستقیم، نظریه در کوچکترین و جزیی‌ترین مسائل زندگی شخصی و کاری و نیز در برخوردهای مدیر تجلی پیدا می‌کند (قورچیان،جعفری: ۱۳۸۴). یک نکته اساسی آنکه نظریه های مختلف باید با پیچیدگیها و مشکلات روزمرهٔ مدیران قابل انطباق باشد، نه اینکه سعی کنیم خود مدیران را در قالب نظریه دربیاوریم.اجرای این مراحل موجب ایجاد همان اصطلاحات و زبان مشترکی بین مدیران می‌شود تا آنان بتوانند نظریه ها را به عنوان ساختهای نمادین از اندیشه و فکر خود با حوزهٔ عمل سوق دهند .پیوند مناسب نظریه و عمل موجب می‌شود تا مدیران با جرئت و اطمینان بیشتری نظریه های مختلف را راهنمای فعالیتها و اقدامات خود قرار دهند. مهارتهای متفکرانه مدیر می‌تواند به ارتباط نظریه و عمل منجر شده و یک فرایند مادام العمری از یادگیری بر مبنای نظریه به عمل و عمل به نظریه را باعث شود.علل بحران نظریه در بین مدیرانبرخی نظامهای آموزش به جای تقویت روحیه پرسشگری و انتقادی در بین مدیران ،آنان را تک بعدی و عمل گرا تربیت می کنند. مدیرانی هم که محصول چنین نظامهایی باشند، در خیلی از مواقع فعالیتها و تصمیم‌گیریهایشان یا بدون پشتوانه نظری است و یا اینکه در برخی موارد نیز که به تصورخودشان نظریه پردازی می‌کنند به یک الگو برداری صرف می پردازند (Realin , J.A ۲۰۰۳).عوامل بسیار متعددی باعث آن شده‌اند که پدیده‌ای بنام «بحران نظریه» در بین مدیران جامعهٔ ما روز به روز افزایش یابد. وجود بحران نظریه در بین مدیران باعث ایجاد یک اساس و چهارچوب متزلزل و نامطمئن برای کار و فعالیتها و اقدامات مدیران فراهم می‌سازد (Boy lan, ۲۰۰۴) .تکیه بر فهم شهودی و باطنی و اساس قراردادن اقدامات مدیریت بر اساس چنین نظریه های شخصی خام از نشانه‌های وجود بحران نظریه در مدیریت است.دوری از اشتباهات و بهبود هماهنگی بین اقدامات مختلف مدیر تنها در سایه نظریه ممکن است. زیرا وظایف مدیریت و سازمانهایی که مدیران در آنها مدیریت می‌کنند،چنان دارای پیچیدگی زیادی هستند که برای فهم و بررسی خیلی از آن مشکلات، نیازمند یاری از نظریه ها هستیم.بنابراین، نظریه برای مدیران نه یک هدف بلکه باید یک ابزار، چارچوب، نقشه و راهنمای ضروری برای تحقیق و عمل باشد.یکی از مشکلات اساسی مدیران در استفاده از نظریه ها به پارادایم های آنان مربوط می شود که مانع اساسی برای حرکت آنان به سوی نظریه است. پارادایم شامل نوعی جهان بینی و دیدگاهی کلی و نیزراهی برای بازگشایی پیچیدگیهای جهان واقعی است.باورها، و یا فرضهای بنیادی مدیری که در طول سالها تجربه و آموزش شکل گرفته، مواضع وی را نسبت به انسانها نشان می‌دهد.یکی از چالشهای اساسی برای پایان دادن به بحرانها در بستر نظریه می‌تواند کمک به مدیران برای گذر از پارادایم‌های سنتی و کهنه به پارادایم‌های جدید باشد که این امر نیازمند تربیت مدیران در رده های مختلف عالی،میانی و عملیاتی است. بنابراین، برگزاری دوره‌هایی که علاوه بر تقویت به پالایش نظریه های شخصی و ضمنی مدیران کمک کند،لازم است. وجود چنین دوره‌هایی برای توسعه ذهنیت فلسفی مدیران و ایجاد یک زبان مشترک برای تبادل تجربیات بین مدیران حیاتی است.محدودیتهای متعددی دیگری نیز وجود دارند که در گرایش مدیران جامعهٔ ما به سوی نظریه مانع ایجاد می‌کنند که در ذیل به آنها اشاره می‌شود ـ:درک نکردن مفاهیم نظریه از سوی مدیران ـ؛ناتوانی در اصلاح و انطباق نظریه با واقعیتها ـ؛شکل گیری بیشتر نظریه ها در شرایط و فرهنگهای بیگانه ـ؛دانش و تخصص محدود برخی

مـدیران ـ؛فقدان فرهنگ تحقیق و تولید دانش در جامعه.نظریه ها و مدل ذهنی مدیرانبروگمن (Borgman,۲۰۰۳) مدل ذهنی را به عنوان یک، مـدل کاری نظام مند که افراد در ذهن خود برای تسـهیل تعامل می‌سازند، توصـیف می کند.یک مدل ذهنی با وجود تفاوتهایی که از نظر پیچیدگی با یک مدل نمایشی یا نظام دارد، می‌تواند به عنوان ابزاری برای حل مشکلات به کار برده شود.مدل ذهنی تنها یک پایگاه یا ابزار ذخیره دانش نیست، بلکه پردازش و سازمانـدهی مؤثر برای ایجاد پیونـدهای متقابل بین دانش از طریق این مـدل مسـیر است. کاربرد نظریه ها به عنوان چارچوبهای تئوریک از سوی مـدیران می‌تواند بر بسط و توسـعه مدل‌های ذهنی نیز تـأثیر گـذار باشـد.داشـتن رویکرد تئوریـک در مواجهه با مسائل سازمانی و مـدیریتی از سوی مـدیران به تدریـج زمینه‌های تشـکیل مـدل‌های ذهنی را فراهم می‌سـازد که این مـدل می‌توانـد در شـناخت و تحلیـل متغیرهای دخیل در مسائل سازمانی و مـدیریتی مؤثر باشـند.هر چقـدر مـدل ذهنی مدیر بنا بر شـناخت نظریه های مختلف سازمانی و مدیریتی و تجربه خوب شـکل گرفته باشد، به همان انـدازه می‌توانـد یـک تصویر بزرگی را از چگونگی نشأت گرفتن مشـکلات و مسائل سازمانی و مـدیریتی فراهم سازد.میزان درک مـدیر از علـل رفتـار، چگونگی تعامل متغیرهای مختلف در مسائل و مشـکلات سازمانی، پیش بینی و تبیین اتفاقات، وابسـته به میزان قـدرت ذهنی مـدیر است قـدرتی که در سـایه وجود چهارچوب تئوریک و توسـعه مـدلهای ذهنی مـدیر میسـر است.نتیجه‌گیرینظریه کوششـی نظام منـد و کلی برای توضـیح پدیـده‌ها و پاسـخ به چرایی و چگونگی مـدیران است.نظریه راهنمای عمل ، زبان مشترک، چـارچوب ادراکی و مفهومی و چالشـهای عملی خرد مـدیران است. خردی که در سـایه بهره‌گیری از نظریه ها، به واقعیت پیوسـته و کاربست چارچوب‌های تئوریک و مـدلهای ذهنی را برای پیونـد تئوری و عمل مقدور می‌سازد.نظریه‌ها در برخوردها و تحلیل رفتار تجلی می‌یابنـد. نظریه به عنوان یـک ابزار تکامـل هماننـد یـک قطب نما درجهت دهی به فعالیتهای مـدیر نقش اساسـی دارد. نظریه مانند کلیدی برای بازکردن قفلهای مشکلات و مسائل سازمانی است. کمک به روشهای مورد استفاده از سوی مدیران و قدرت‌دهی به آنـان از جمله مزایای کاربست نظریه در فعالیتهای مـدیریتی است.نظریه راهی فردی برای تفکر و انـدیشه با اسـتفاده از ایجاد یک ساختار تفکر برای هـدایت افراد در مواجهه با مسائل ومشـکلات است .اگر هر مـدیری که اقـدام به عملی می کند نظریه را به عنوان پشـتوانه آن اقـدام قرار دهـد آن وقت پدیـده های مختلف زنـدگی برای درک وفهم آسان جلوه می کند. طرح پرسشـها از قبیل چرا مـدیریت لازم است ؟ چرا کارکنـان چنین رفتـاری از خود بروز می دهنـد چگونه یـک مـدیر می توانـد با اثر بخشـی در مـداخلات سازمانی شـرکت کند و اینکه اصـلا نظریه چیست ؟ چگونه شکل می گیرد وچه کار بردهایی برای مدیریت سازمانهامی تواند داشته باشد ؟ از جمله پرسشـهایی هسـتند که پاسخ به هریک ازآنان ضرورت استفاده از نظریه ها را توجیه می کند.به نظر برخی افراد واژه نظریه بیـانی متکلف وبسیار انتزاعی است که غیر عملی بوده وبیشتر آکـاد میک است.علت بیشتر بـد بینی های مـدیران نیز نسبت به نظریه بیشتر ناشـی از این مسـئله است که چون پدیده های مختلف حوزه مدیریت مثل قوانین ثابت طبیعی نیستند بلکه وابسته به متغیر ها ، پارامترها وشرایط زمانی ومکانی معینی هستند ، لذا نمی توان به صحت نظریه ها اطمینان حاصل کرد . بنابراین، نظریه توضیح یا تلاشـی برای توضـیح یـک قسـمت از تجربه مـا از این دنیا ست.بنابراین، نظریه ، راههای تازه ای را بر روی مـدیران گشوده ، وذهن آنـان را بـه خیلی از جنبه هـای زنـدگی ومحیـط درونی وبیرونی سازمـان بـاز می کنـد .نظریه هـا ابزاری مهم برای کمـک به تحلیل موقعیتهـای پیچیـده ومکانیسـمی اثر بخش برای مواجهه بـاچنین مسائل ومشـکلات پیچیـده است.منابع:رابینز، استیفن. تئوری سازمان (ساختـار، طراحی، کاربردهـا.ترجمه دکتر سـید مهـدی الوانی و دکتر حسـین دانـایی فرد.انتشارات صـفار- چاپ هفتم ۱۳۸۳.رحمان سرشـت ، حسـین .تئوری‌هـای سازمـان و مـدیریت (از نـوین گرایی تـا پسـانوین گرایی) جلـد اول.۱۳۷۹.قورچیان،نادرقلی،جعفری ،پریـوش.جزوه کلاسـی تئوری‌هـای مـدیریت.واحـد علـوم و تحقیقـات دانشـگاه آزاد اسـلامی.دوره دکـتری مـدیریت آموزشـی ۱۳۸۴.مدنی ، داود .نظریه‌های سازمانی و مدیریتی . انتشارات پیام نور- چاپ اول اسفند:۱۳۸۰.

Boland, R.T., ٪& Tenkasi, R.V. (۲۰۰۴). Perspective Making and perspective Taking in -

communities of knowing. Organization science, ۶,۳۷۰-۳۷۲.- Carlile .paul. (۲۰۰۵) "the cycles of Theory Building in ManagementResearch" school of Management Boston university.- Joseph Bradly(۲۰۰۴).Management Theory Based critical success Factors in Enterprise Resource Planning System Implementation.- Pamela A.Brade.(۲۰۰۰).History of Management Theory.- Polanyi, M. (۲۰۰۵). The Tacit Dimension Garden city, NY: Doubleday.- Realin , J.A (۲۰۰۳). A model of work –Based Learning. Organization science, ۸, ۵۶۳-۵۶۵.- Reber, A.S.(۲۰۰۰). Implicitlearning and Tacit Knowledge. Journal of Experimental psychology: General, ۳,۲۱۹.

منبع: ماهنامه تدبیر– سال هفدهم –شماره ۱۷۶

اندیشه های بزرگ در مدیریت

نورث کوت پارکینسون – رستم جی

خلاصه کتاب: ترجمه : دکترمهدی ایران نژاد پاریزی- انتشارات : مؤسسه بانکداری , بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران , مرکز آموزش بانکداری- تلخیص:الهه ملائی- مدیریت بر خلاف سایر رشته های علمی، رشته ای است که همه کس چیزی از آن می داند و هیچ کس به طور کامل بر آن وقوف ندارد. عدم اطلاع کافی از مدیریت ممکن است بدین لحاظ باشد که مدیران ناگزیرند برای انجام وظایف مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل، از یافته های سایر علوم مانند آمار،اقتصاد، ریاضی، علوم سیاسی، روشهای مقداری، علوم رفتاری (روانشناسی، جامعه شناسی و مردم شناسی و نظایر آن) و سایر رشته ها استفاده کنند.کتاب اندیشه های بزرگ در مدیریت، مجموعه ای از علوم و فنون و اندیشه های مختلف است که در واقع علم مدیریت را به زبان ساده، عرضه می دارد. این کتاب به طریقی تدوین شده است که نه فقط برای صاحب نظران مدیریت و دانشجویان این رشته بسیار مفید و مؤثر است، بلکه تنها کتابی است که برای عموم مدیران اعم از کسانی که در بخش دولتی و خصوصی اشتغال دارند و حتی کسانی که در سازمان ها و موسسات کار می کنند، می تواند مورد استفاده قرار گیرد.کتاب اندیشه های بزرگ در مدیریت در واقع جوهر و عصاره کتابهای متعدد و تجربه و نوآوری مدیران مشهور را در خود جای داده است. نظریه هایی از قبیل مکتب مدیریت علمی، اصول جهان شمول مدیریت، وظایف مدیر، تئوریهای انگیزش، نظریه های تصمیم گیری، مدیریت بر مبنای هدف، تحقیق عملیات، و مکاتب عمده مدیریت تماما به طرز ساده و شیوایی به رشته تحریر در آمده است. علاوه بر این، نحوه استفاده از منابع انسانی و تاثیر دانش و تکنولوژی در اداره سازمان ها به نحو مطلوب مورد بحث قرار گرفته است. همچنین چگونگی اداره بعضی از مؤسسات صنعتی و ابداع و نوآوری مدیرانی که با اعمال اندیشه های جلوتر از زمان خود تحول و دگرگونی شگرفی در نظام صنعتی و اداره این قبیل سازمانها پدید آورده اند، در این کتاب مورد امعان نظر واقع شده است. مضافا این که جداول ضمیمه، پیشگامان علم مدیریت و زمینه اشتراک مساعی آنان را از قرن ۱۸ تا زمان حاضر منعکس می سازد. به طور کلی هر یک از فصول این کتاب می تواند نکات جالب و ارزنده ای را به علاقه مندان مدیریت و دانشجویان این رشته ارائه کند.مطالعه و به کار بستن ایده های کتاب در جهت افزایش دانش عمومی همه دست اندرکاران مدیریت، دانشجویان رشته های مدیریت و اصولا همه کسانی که در سازمانها اشتغال دارند و سایر علاقه مندان قویا توصیه می شود.

دکتر سید مهدی عمرانیرئیس موسسه بانکداری ایران   بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایرانکتاب اندیشه های بزرگ در مدیریت در ۴۹ فصل تدوین شده است که اندیشه و نظرات مدیران بزرگی از جمله فردریک وینسلو تیلور، پروفسور التون مایو، رابرت اون،

ماری پارکرفالت، هانری فایول، آبراهام مازلو، هربرت سایمون، چستر برنارد، پیتر دراکر و... در آن گردآوری شده است.در سه فصل اول نظریات فردریک وینسلو تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) تحت عناوین زیر مورد بررسی قرار گرفته است : Frederick Winslow Taylor(تیلور اولین کسی بود که انسان را در هنگام کار مورد مطالعه قرار داد و کتاب « مدیریت علمی» را منتشر کرد و با انتشار این کتاب، مدیریت علمی به وجود آمد و از آن پس قدرت تولید نیروی کار صد برابر شده است.)فصل اول: مدیریت علمی موجب فراوانی می شود:مدیریت علمی وسیله نیرومندی برای ریشه کن کردن فقر است.۱- مدیریت علمی چیست؟ مدیریت علمی عبارتست از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها و هزینه ها. که حدس ها و گمان و یا حساب سرانگشتی در آن جائی ندارد، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است.۲- قدرت تولید-نشانه سلامت: نیرومندی یک سازمان به قدرت تولید آن است.۳- مدیریت علمی و هماهنگی: مدیریت علمی به ایجاد هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار توجه دارد.۴- مدیریت به عنوان یک رشته علمی۵- آموزش: آموزش مدیریت برای سلامت و قدرت بنگاه اعم از کوچک و بزرگ لازم است. مدیریت علمی را باید آموخت و به آن عمل کرد.فصل ۲: مدیریت علمی تیلور چه اشتباهی داشت؟۱- شهامت تیلور: تیلور مصمم بود که تنبلی را در کارگاه موقوف کند و چنانکه خودش می گفت می خواست انضباط سربازی را برقرار کند. در این راه میان او کارگران که می ترسیدند تیلور حجم کاری را زیاد کند، مبارزه ای پیگیر در گرفت، که زندگی تیلور را به خطر انداخت اما او آدم شجاعی بود و با وضع جریمه، نظم را برقرار کرد. ۲- خصومت کارگران: کارگران معتقد بودند که تلاش تیلور برای افزایش کارآیی به منزله بردگی محض برای آنهاست و سلامتشان را به خطر می اندازد، آزادی شان را محدود می کند و به بیکاری در سطح وسیع منجر می شود.۳- انسان و ماشین: تیلور انسان و ماشین را معادل یکدیگر می دانست. تصور او از انسان درست نبود. انسان خلاق است، احساس و عاطفه دارد و هوشمند است. تیلور این ویژگی های اساسی را نادیده گرفته بود.۴- سوال نباشد: (در مورد تغییرات روشهای طرح ریزی شده): تیلور معتقدر بود کارگران حقوق نمی گیرند که فکر کنند و سوال بپرسند، آنها باید کار کنند.۵- بهترین روش وجود ندارد: هر کس برای انجام کارها روش مخصوص به خود دارد. اصرار تیلور در مورد بهترین روش منحصر به فرد، تصور درستی نبود.۶- شورش علیه مدیریت علمی: در آمریکا علیه مدیریت علمی جنجال بزرگی به راه افتاد که موجب اخراج شدن بدون ارائه دلیل و توضیح تیلور از «شرکت فولاد بتهلم» گردید.۷- نبوغ در آستان دنیای جدید: تیلور در آستانه نبوغش متوقف شده بود. او از نقش مدیریت و نیاز به بهبود بهره وری آگاهی کامل داشت، اما نمی دانست که چگونه انگیزه کارگران را در انسان پدید آورد.فصل ۳: راه های مختلف سازماندهی کار:تقسیم کار، همانگونه که تیلور در نظر داشت، یکی از اصول مهم مدیریت علمی است. این اصل ایجاب می کند که کار به اجزای فرعی تقسیم شود تا حدی که بتوان عملیات های مختلف را به هر یک از کارکنان واگذار کرد.۱-مزایای تخصصی شدن کار: تقسیم کار، باعث می شود فرد فعالیت مربوط به خویش را به سادگی و در بالاترین حد کارآیی انجام دهد. از اینروست که تقسیم دقیق و تخصصی کردن کار از نقطه نظر افزایش قدرت تولید (بهره وری) توصیه می شود.۲- یکنواختی ماهیت کار: اما تقسیم کار، موجب یکنواختی و ملال آور بودن کار شده و تنوع و ویژگی معارضه جویی اش را از دست می دهد. چون فرد تنها یک کار را انجام می دهد که باعث سلب علاقه فرد نسبت به کارش و افسردگی او می شود.۳- رضایت از کار: کارگر زمانی احساس رضایت می کند که محصول نهایی کارش را ببیند، اما اگر در تمام عمرش پیچ و مهره بسازد احساس می کند که کارش معنایی ندارد و محلی برای استفاده از دانش، قوه خیال و هوش او در کار روزانه اش موجود نیست.۴- ارگونومیکز: ارگونومیکز عبارتست از علم جدید انطباق شغل یا ماشین با کارگر با هدف افزایش جذابیت کار و کاهش خستگی۵- تمامی وجود انسان غرق در کار می شود: کار بایستی به گونه ای سازمان داده شود که در آن آزادی عمل کافی برای توانایی های اساسی انسان از جمله هوش، قوه خیال، احساسات و آرمانها وجود داشته باشد.فصل ۴: کاوش برای بهترین روش انجام کار؛ فرانک گیلبرت(۱۹۲۴-۱۸۶۸) Frank

Gilberth۱- تجزیه و تحلیل کار: فرانك ولیلیان گیلبرت (۱۹۷۲-۱۸۷۸)، به سبب کوششی که برای یافتن بهترین روش انجام کار یدی به خرج دادند، نامشان در تاریخ مدیریت جهان مانده است. آنان پیشگامان «حرکت سنجی» بودند.۲- نمودار جریان کار: ساده ترین روش برای تجزیه و تحلیل کار است. در این نمودار، تمام کار به پنج عنصر اصلی، عملیات، حمل و نقل، بازرسی، انبارداری و تحویل تقسیم می شود.۳-تربلیگ: گیلبرت این اصطلاح را با هجی کردن نام خود به صورت معکوس سکه زد. این اصطلاح برای نشان دادن عناصر اصلی حرکت در دوره کار یعنی بلند کردن، جابجا کردن و استراحت کردن به کار می رود.۴- تیلور و گیلبرت: تیلور به این سوال توجه داشت که کار عادلانه روزانه در مقابل دستمزد عادلانه روزانه چیست؟گیلبرت سوال دیگری را هم مطرح کرد: چگونه می توان از کار عادلانه روزانه بهترین بهره وری را بدست آورد؟گیلبرت معتقد بود تنها یک روش منحصر به فرد برای انجام کار به بهترین روش وجود دارد و حرکت سنجی، خستگی سنجی، زمان سنجی و مهارت سنجی بهترین روش را تعیین می کند.-حرکت سنجی: عبارتست از تجزیه و تحلیل تمام حرکات مربوز به انجام کار (برای حذف حرکات غیر ضروری)-خستگی سنجی: ایجاد تسهیلات کافی برای کارگران با هدف حذف خستگی غیر لازم-مهارت سنجی: هدف این بررسی کشف بهترین روش آموزش کارگران است.-زمان سنجی: علم زمان سنجی به این سوال پاسخ می دهد که چه مقدار وقت باید بر انجام حد مشخصی از کار اختصاص داد؟۵- بهترین روش منحصر به فرد انجام کار: شاید نتوان هیچ یک از روشها را بهترین روش دانست، لکن شاید بتوان بهترین روش را با تلفیق عناصر مختلف روشهای مختلف مورد استفاده، تعیین کرد.(مثال؛ بنائی، یک تجربه کلاسیک. گیلبرت یک بررسی کامل و دقیق از این فعالیت ها به عمل آورد، اصلاحات زیادی کرد و بهترین روش بنائی را به وجود آورد.)۶- مدیریت سیستم ها: گیلبرت مدیریت سیستم ها را ابداع کرد به این معنی که این نظریه را مطرح کرد که تمام عملیات به هم مربوط هستند باید با روش سیستماتیک انجام شوند.۷- همیشه جای بهبود وجود دارد: علاقه شدید گیلبرت به ساده نمودن و سیستماتیک کردن کار، حد و حصر نداشت.۸- شخصیت و محیط: گیلبرت این واقعیت را در یافته بود که قدرت تولید یک فرد به شخصیت او و محیط کار بستگی دارد.۹- بهترین روش منحصر به فرد وجود ندارد: این فرضیه گیلبرت که همیشه بهترین روش منحصر به فرد برای انجام کار وجود دارد، کاملا صحیح نیست.در سه فصل ۵ و ۶ و ۷ نظرات پرفسور التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) بررسی می شود.فصل ۵: جامع ترین تحقیقات دنیا در زمینه روابط انسانی؛ تحقیقات هالوژندر شرکت وسترن الکتریک، در آمریکا، اختلالات کارگری رو به فزونی و قدرت تولید پایین آمده بود. مدیران شرکت از این بابت بسیار گیج و مبهوت بودند.۱- روشنائی و قدرت تولید (بهره وری): مشاوران صنعتی علت را در نارسایی و رضایت بخش نبودن محیط کار و عواملی چون تهویه ضعیف و روشنایی غیر کافی دانستند اما این نظریه طی چند بررسی تجربی رد شد.۲- تحقیقات هالوژن: مشورت و تحقیقات انجام شده با استادان برجسته رشته جامعه شناسی دانشگاه هاروارد که به تحقیقات هالوژن معروف است (چون کارخانه وسترن الکتریک در شهر هالوژن، نزدیک شیکاگو آمریکا قرار داشت)، نقطه عطفی در سیر اندیشه های مدیریت به وجود آورد.۳- پرفسور التون مایو: شخصیتی ممتاز بود، زودجوش و دارای صفات انسانی و اجتماعی که انسان را به خوبی می شناخت. (همانطور که تیلور ماشین را می شناخت) وی رهبری تحقیقات هالوژن را بر عهده داشت.۴- اولین آزمایش تجربی در اتاق مونتاژ: این تجربه نشان داد که انسان ها وقتی مورد قدردانی قرار گیرند چگونه کار می کنند.۵- اتاق مجتمع سیم بندی تلفن: نمونه دیگری از مطالعات هالوژن است.۶- بهره وری یک پدیده اجتماعی است: بهره وری صرفا یک پدیده فنی نیست بلکه، یک پدیده اجتماعی هم هست، در واقع نگرش کارگران نسبت به کار همکاران و سرپرستان است که بهره وری آنها را تعیین می کند. این یکی از نتایج عمده تحقیقات هالوژن است.فصل ۶: رفاقت و عزت نفس برای کارگران بیشترین اهمیت را دارد:۱-انسان یک مخلوق اجتماعی است: تحقیقات هالوژن نشان داد که رفتار کارگر تحت تاثیر جو گروهی تعیین می شود.۲- گروه کار اولیه: کارگران در گروه، هویت فردی خویش را از دست داده و نسبت به یکدیگر عمل و عکس العمل دارند. شناخت صحیح این گروه های کار برای کارآیی سازمان

اهمیت دارد.۳- احساس تعلق: تعلق داشتن به گروه، انسان احساس امنیت می دهد. این احساس اساس هر گونه کار جمعی در کارخانه است.۴- تمایل به کمک: کارگر انتظار دارد که دیگران به او کمک کنند و همچنین مشتاق است که دیگران را یاری دهد.۵۰ کارگران می خواهند خود را با کارشان معرفی کنند: عزت نفس و منزلت کارگران باعث می شود تا کار را متعلق به خود دانسته و با علاقه و جدیت کار کنند.۶- قدر شناسی: این احساس که وجودش لازم است اعتماد به نفس کارگر را بیشتر می کند و در عین حال اشتیاق تازه ای در او به وجود می آورد.۷- کارائی و عزت نفس: کارآیی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود، کارآیی هم بهبود می یابد.۸- قدردانی: قدردانی درست و صمیمانه، علاقه به کار را تقویت می کند و عملکرد را بهبود می بخشد.۹- عملکرد: اگر گروه منضبط و کاری باشد، فرد با تمام همتش سعی می کند که ضوابط و انتظارات گروه را تحقق بخشد.فصل ۷: اهمیت زیاد مدیریت با اشتراک مساعی۱-یک تعبیر جدید: یک جامعه شناس برجسته اخیرا اظهار نظر کرده است که تحقیقات هالوژن بدون تردید اهمیت اشتراک مساعی را نشان می دهد.۲- اشتراک مساعی و دل بستن به کار: طبق تحقیقات هالوژن، اشتراک مساعی افراد منجر به این می شود که به برنامه دل ببندند.۳- تجربیات گوناگون: تحقیقات دانشمندان علوم اجتماعی برای ارزیابی سودمندی اشتراک مساعی به نحو قاطعی نشان داد که اشتراک مساعی موجب افزایش کارآیی می شود و به رضایت کارکنان منجر می گردد. پاره یی از این تحقیقات تجربی:-کارخانه پوشاک-کارکنان یک اداره-دانشمندان علوم پزشکی۴- دلایل: دلایل توفیق اشتراک مساعی: اف) احساس رضایت ب) ارتباط و پیوند با امور مهم۵- تبادل افکار: اشتراک مساعی نه تنها کارآیی را افزایش می دهد، بلکه روابط بین هر دو نفر را نیز بهتر می کند.۶- اشتراک مساعی در سطح کارگاه: کار جمعی پایه اصلی کارآیی سازمان است. می توان گفت که مطالعات هالوژن تجربه مهمی در اشتراک مساعی کارکنان در سطح کارگاه به شمار می آید.فصل ۸: اولین مدیر بصیر دنیا؛ رابرت اون (۱۷۷۱-۱۸۵۸) ۱ Robert Owen- انقلاب صنعتی۲- مساله اصلی: رابرت اون اولین مدیری بود که به اهمیت تعادل میان دو وجه اصلی در صنعت که عبارتند از: عملکرد اقتصادی و روابط انسانی، به نحو کامل پی برد.۳- اتکاء به نفس: رابرت اون از کودکی متکی به خودش بود. او همیشه در اداره انسانها و کار به نحو بارزی موفق بود.۴- نیولانارک: کارخانه رابرت اون، در نیولانارک اسکاتلند، مشهور شد. آنچه موجب شهرت این کارخانه در دنیا بود، روش جدید مدیریت اون بود.۵- آموزش نه تنبیه: اون به تنبیه عنوان وسیله برقرار کردن نظم و انضباط اعتقاد نداشت، او معتقد بود که شخصیت انسان تحت تاثیر تعلیم و تربیت و محیط، شکل می گیرد. بنابراین به تعلیم و تربیت کارکنان و تغییر دادن شرایط محیط شان پرداخت.۶- بهبود در برقراری نظم و انضباط؛۷- اولین مدیر پرسنل (کارگزینی)؛ اون را به حق می توان اولین مدیر پرسنل (کارگزینی) نامید.۸- طرح های دست مزد تشویقی؛ اون یک اندیشه ابتکاری درباره طرح های دست مزد تشویقی داشت. او تخته هایی تهیه کرد که از چهار طرف به رنگهای سفید، زرد، آبی و سیاه بود. رنگها درجه عملکرد را نشان می دادند. سیاه برای عملکرد بد، آبی ضعیف، زرد متوسط و سفید خوب. تخته ها نزدیک کارگران در جایی قرار داشت که عملکرد آنها را منعکس می کرد. طرح دستمزد تشویقی بسیار مؤثر از اب درآمد...۹-جامعه از دیدگاه نو؛ عبارت «جامعه از دیدگاه نو» عنوان مهمترین اثر اون است که در آن نظریه مهمش را مبتنی بر اینکه شخصیت انسان تحت تاثیر تعلیم و تربیت و محیط شکل می گیرد، توضیح می دهد.۱۰- دستمزدها و بهره وری (قدرت تولید)؛ تصور کلی چنین بود که برای بدست آوردن سود بیشتر، دستمزدها را باید حدالمقدور پایین نگاه داشت. اون نشان داد که با دستمزد بیشتر می توان بهره وری بهتر و سود بیشتر به دست آورد.۱۱- اعتبار اندیشه های اون؛ اندیشه اون حتی امروز فوق العاده معتبر است.-عدم فشار به کارگران از طرف مدیر-جلب اعتماد کارکنان توسط مدیر-تعلیم کارکنان توسط مدیر-پرورش استعدادهای کارکنان توسط مدیر-ایجاد زمینه اشتراک مساعی صمیمانهپیتر دراکر اون را اولین مدیر، خوانده است.در چهار فصل ۹، ۱۰، ۱۱و ۱۲ اندیشه ها و نظریات ماری پارکر فالت (۱۸۶۸-۱۹۳۳) را بررسی می کنیم؛فصل ۹: فلسفه مدیریت دموکراتیک توام با اشتراک مساعی؛فالت یک دانشمند بزرگ و مشهور

سیاسی بود. اما در سالهای آخر زندگیش وقت خود را ه بررسی و مطالعه در مدیریت امور بازرگانی اختصاص داد. او متوجه شد که این رشته قلمرو وسیعی را برای تفکر خلاق ارائه می کند.۱- کالبد شکافی بازرگانی؛ فالت مباحث مربوط به کابد شکافی بازرگانی را مورد توجه قرار نمی داد. آنچه توجه او را به خود معطوف می داشت، زیست شناسی و روانشناسی بازرگانی بود.۲- پویایی بازرگانی؛ فالت کار عملی انسان ها، ارزش ها و رشد و پیشرفت آنها را مورد توجه قرار می داد.۳- انسان خلاق است؛ اساس اعتقاد فالت این بود که انسان قابلیت رشد و پیشرفت دارد. او می تواند خلاق باشد. این مسئولیت مدیر است که امور مربوط را به گونه ای سازمان بدهد که افراد با تمام وجودشان در فعالیتها شرکت کنند.۴- دموکراتیک و پویا؛ شیوه فالت دموکراتیک و انسانی بود. فالت به مدیریت نیز نظریه ای پویا داشت. این با ایده مدیریت علمی تیلور شدیدا مغایرت داشت. بنابراین فلسفه فالت را به حق فلسفه مدیریت دموکراتیک و پویا نامیده اند.فصل ۱۰: اهمیت یکپارچگی عناصر گوناگون در یک سازمان۱-وحدت یکپارچه؛ به عقیده فالت، هدف عمده مدیریت بایستی دست یافتن به وحدت یکپارچه باشد. در هر مؤسسه ای تضاد منافع وجود دارد، لکن باید این منافع متضاد به گونه یی سازش برقرار کرد که حداکثر کارآیی تامین شود.۲- منافع متضاد (متفاوت)؛ هر مؤسسه ای باید حافظ منافع سهامداران، مشتریان، حکومت، مردم، کارگران، سرپرستان و مدیران باشد. منافع اینها با یکدیگر در تضاد است. از این روست که مدیریت با وظیفه ای دشوار و معارضه جویانه روبرو می شود.۳- هماهنگی اساسی منافع؛ مدیریت مجبور است که میان منافع متضاد سهامداران، مصرف کنندگان و کارگران تعادل برقرار کند۴- وحدت یکپارچه چگونه بدست می آید؛ فالت پیشنهادهای متعددی برای دست به وحدت یکپارچه ارائه داده است.۵- همکاری کارکنان؛۶- رفع اختلافات؛ هر وقت اختلافی پدید آید، اولین قدم این است که واقعیت ها را معلوم باید کرد و با همکاری یکدیگر مساله را مورد بررسی قرار داد. این روش، تفاهم و اعتماد متقابل را بهبود می بخشد.۷- مسئولیت مشترک؛ مدیریت و کارکنان باید مشترکا در مقابل تمام فعالیت ها مسئول باشند.۸- عدم تمرکز؛۹- برنامه ریزی و اجرا؛ فالت با تفکیک انعطاف ناپذیر برنامه ریزی از اجرا مخالف است.۱۰- وظایف شورای مشترک مدیریت؛ فالت تاکید می کند که شوراهای مشترک مدیریت هرگز نمی توانند مراجع اجرایی باشند.۱۱- تضاد و برخورد؛ وظیفه اساسی مدیریت هم اینست که تضاد و برخورد را به صورت سازنده ای در آورد.فصل ۱۱: قدرت، اختیار و کنترل این مفاهیم چه معنایی دارند؟۱- مفاهیم اساسی؛ قدرت، اختیار و کنترل مفاهیم اساسی در مدیریت هستند.۲- قدرت؛ عبارتست از استعداد انجام کار خاصی، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب. فالت قدرت را به دو دسته تقسیم می کند: «قدرت بر دیگران» و «قدرت با دیگران». فالت روی اهمیت توسعه قدرت با دیگران تاکید می کند. فقط از طریق اعمال قدرت با دیگران است که سازمانها می توانند به اوج کارآیی برسند.۳- قدرت و اختیار؛ قدرت، توانایی یا استعداد انجام کارهای معینی است. آن را نمی توان تفویض کرد. اگر یک مدیر تصمیم گیرنده قابلی باشد، بی درنگ تصمیمات مناسبی اتخاذ می کند. او نمی تواند این توانایی را به معاونش واگذار نماید. اما اگر مدیر اختیار خرید ماشین آلات به ارزش یک میلیون پوند داشته باشد، می توان این اختیار را به معاونش تفویض کند که معادل ده هزار پوند خرید کند.۴- کنترل امور و کنترل آدم ها؛ کنترل به معنای بدست آوردن نتایج مطلوب است. فالت میان آنچه خودش کنترل امور و کنترل آدمها نامیده، قایل به تفکیک شده است.۵- قانون موقعیت؛ هنگامی که به راه حلی دست یافتیم که موضوع پرستیژ و حب و بغض شخصی کنار گذاشته شد در واقع قانون موقعیت را کشف کرده ایم.۶- دستور ها غیر شخصی هستند؛ هنگامی که قانون موقعیت کشف شدف دستورها حالت غیر شخصی پیدا می کنند. «الف» به «ب» دستور نمی دهد، بلکه موقعیت است که دستور می دهد و مساله سلطه جویی شخصی از میان می رود.فصل ۱۲: رهبر خوب کیست؟۱- رهبری؛ فالت نظریه جدیدی درباره رهبری ارائه کرده است. فالت ویژگی های یک رهبر خوب را اینگونه توصیف می کند:۱-۱- برانگیختن؛ وظیفه اصلی رهبر برانگیختن است به این معنی که پیروانش را برانگیزد تا حداکثر توانایی های خودشان را بروز دهند.۲-۱- تعامل نیروها؛ رهبر خوب روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در مؤسسه تاثیر می کند، درک می نماید.۳-۱-

یکپارچگی؛ رهبر بایـد تمام جریانات دانش، تخصـص و تجربه را به صورت یکپارچه درآورد.۴-۱- قضاوت مسـتقل؛ رهبر، به نظر تمام متخصصـین گوش می دهد، لکن در مورد مسایل مستقلا قضاوت می کند.۵-۱- میـدان دید؛ رهبر خوب میدان دید سازمان را گسترش می دهـد، او نیروی محرک تازه ای به سازمان القاء می کند.۶-۱- تصمیم گیری؛ رهبر خوب کسی است که فکر می کند، پیش بینی و برنـامه ریزی می کنـد و پیش از وقوع حوادث، اقـدام می نمایـد.۷-۱- ظاهر و باطن؛ فالت بسـیار خردمنـدانه اظهار نظر کرده است که مهارتهای مدیر در ظاهر او هویدا نیست. مدیر بایستی صاحب بسـیاری از صفات نهفته باشد، از قبیل قضاوت درست، دوراندیشی، آدم شناسـی، شـجاعت و خونسردی، و اینها صفاتی هستند که فورا در برخورد اول اشکار نمی شوند.در دوفصل ۱۳ و ۱۴ نظرات هـانری فـایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱) مـورد بحث قرار گرفته است.فصـل ۱۳: اصول مـدیریت مؤثر در هر نوع سازمـانی کـاربرد دارند.فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی توجهش را به مسایل کارگاهی معطوف کرده بود، در حالی که هانری فایول به مشکلات مربوط به رده های بالای مـدیریت توجه داشت. تیلور به قـدرت تولید (بهره وری) تراشـکار پرداخته بود، در حال که دومی (فایول) کارآیی مـدیر عامل را در نظر داشت. سـهمی که هر یک از این دو نفر در پیشـرفت مـدیریت داشـتند، مکمل یکـدیگر است. فایول نخستین کسـی است که اصـل تفکیـک وظـایف سازمـان را وضع کرد.۱- مـاهیت جهـان شـمول مـدیریت؛ طبق نظریه فایول، اصول مـدیریت شـمول عام دارنـد. این اصول همانقـدر که در ادارات دولتی کاربرد دارنـد، در سازمانهای خصوصـی هم مصداق پیدا می کند.۲- اصل تفکیک وظایف؛ طبق این اصل سازمان بایستی به قسـمت های مختلفی تقسیم شود که هر یک به انجام وظایف معینی بپردازد،ماننـد حسابـداری، تولید و بازرگانی.۳- اسـتراتژی صـنفی؛ فـایول جمله ای فراموش نشـدنی دارد، به این مضـمون که اداره کردن عبـارتست از پیش بینی. ایـن پیش بینی را اکنـون اسـتراتژی صـنفی یـا برنـامه ریزی بلنـد مـدت می خواننـد.۴-فرماندهی و همـاهنگی؛ فـایول بر ضـرورت وحـدت فرمانـدهی و کنترل سازمـان تاکیـد کرده است. همـاهنگی در اداره سازمـان اهمیت اساسـی دارد.۵- ممیزی مـدیریت؛ فـایول نیاز به ممیزی مـدیریت را پیشـنهاد کرده است. مـدیر نبایـد بی سـبب خود را درگیر جزئیات کنـد. اموری که اهمیت دارنـد باید به زیر دسـتان با توجه به مقام و اسـتعدادشان واگذار شود تا آنها هم پیشـرفت کنند.۶- سازمان؛ مبتکر نمودار سازمانی هم فایول بود. او تاکیـد می کرد که نقشـها بایستی به وضوح تعریف شود و می گفت که وظایف و مسـئولیت ها را باید دقیقا مشخص کرد.۷- انضـباط چیزی است که مدیران به وجودش می آورند؛ اگر مدیر در کار خودشان انضـباط داشته باشند، تمام سازمان منضـبط می شود. اگر مـدیر در کارش سـست و بی بنـد و بار اشد، افراد سازمان هم نسبت به کارشان بی اعتنا خواهند شد.۸- فرمولی برای تشـکیل سازمانها؛ فایول یک فرمول شسته رفته برای تشکیل سازمان ها بر اساس تفکیک وظایف به دست داده است. در هر سازمـانی شـش وظیفه اساسـی وجود دارد. امور فنی، امور تجاری، امور مالی، اموراعینی، امور حسابـداری و امور مالی. امور اداری را می توان به پنج فعالیت تقسیم کرد که عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی و کنترل.۹- کاربرد اصول؛ فایول در سـمت مدیر عامل شـرکتش موفقیت چشمگیری داشت. او سازمانش را بر پایه استوار رونق و پیشرفت بنا نهاد.فصل ۱۴: قواعـد کلی مـدیریت کـار سـاز؛فـایول در زمینه مـدیریت هم نظریه پرداز بود و هم کـاروزری ممتاز. او قواعـد کلی بسـیاری به صورت عبـاراتی پنـدآموز برای مـدیریت کارسـاز وضع کرده است که مهمترین آنهـا را در ذیل اشاره می کنیم:۱-برنامه ها را باید عاقلانـه تهیه کرد و دقیقـا اجرا نمـود؛ مـدیریت به معنـای آینـده نگری است.۲- اسـتقرار یک مرجع رهنمود دهنـده واحـد، صاحب صلاحیت و توان؛ در هر سازمانی اختلاف عقیده و نظرات گوناگون وجود دارد و بسیاری موقعیت های مبهم و مشکلات پیش بینی نشـده پدیـد می آیـد. در تمـام این موارد، یـک مرجع نهـایی برای حـل اختلافـات و تصـمیم گیری موقع و رهبری فعـالیت هـا لازم است.۳- یکـدست کردن فعالیت ها و هماهنگ کردن اقـدامات؛۴- تصـمیامت مشـخص، دقیق و واضح؛ تصمیمات باید به گونه ای اخـذ شوند که هم صـحیح باشـند و هم واضح.۵- - گزینش و ترفیع به نحو مطلوب؛ فـاراد بایـد بـا دقت انتخـاب بایـد دقیقـا تعریف شوند. نظام ترفیع و حقوق و دستمزد باید به گونه ای باشد که انگیزه کافی برای انجام کار به نحو ممتاز و شایسته به وجود آورد.۶-

تشویق به ابتکار و قبول مسئولیت؛ این کار موجب پیشرفت سریع سازمان و انجام وظایف با کارآیی مطلوب می شود.۷- منافع فردی تحت الشعاع منافع عمومی قرار می گیرد؛ هر فردی که در سازمان مسئولیتی به عهده دارد باید بیشترین اهمیت را برای هدفهای سازمان به طور کلی قایل شود و تمام ملاحظات دیگر را با وسواس کامل کنار بگذارد. این شخص بارز اعمال مدیریت در حد کمال است.۸- مبارزه عیه مقررات زاید و کاغذ بازی؛ فایول هوادار مدیریت سیستماتیک و برنامه ریزی شده بود.مقررات و روشهای اجرائی به خودی خود هدف نیستند بلکه وسایلی هستند برای اقدام پویا و مؤثر. افراط در کاغذ بازی که نتیجه آن فرمالیته اداری است، به آسانی دستگاه اداری را دچار خفقان می کند.۹- نمونه پند آموز؛ فایول می گوید اعمال یک مدیر باید نمونه ای پند آموز باشد و مسایل عمومی مدیریت را به زیر دستانش در رده خودش عملاـ بفهماند.۱۰- روحیه گروهی؛ وحدت موجب قدرت است. کار واقعی یک مدیر این است که فعالیت ها هماهنگ و علاقه مندی و اشتیاق تشویق شود و از توانایی های هر فرد استفاده به عمل آید، تا یک تیم متعهد پویا به وجود آید که به وجود اید که به صورت یک تن واحد عمل کند. برای دست یافتن به این هدف تماسهای رو در رو بسیار با ارزش است.فصل ۱۵: تعهدات سازمان نسبت به جامعه و کارکنانش؛ اولیور شلدن (۱۹۵۱-۱۸۹۴)Oliver Sheldenشلدن یک مدیر تجربی بود که کتابش به نام «فلسفه مدیریت» جلوتر از زمان خودش بود. شاید بتوان گفت که سهم عمده شلدن در پیشرفت مدیریت این بود که مسئولیت های اجتماعی مؤسسات را مشخص کرد.۱- صنعت- یک سازمان انسانی؛ کارآیی مطلوب، امکان پذیر نیست مگر آنکه اهمیت عامل انسانی به عنوان یک حقیقت شناخته شود.۲- صنعت و جامعه؛ هیچ تحول صنعتی عمده ای به وجود نمی آید مگر آنکه از حمایت مردم برخوردار باشد. صنعت اینک یکی از اجزای حیاتی جامعه است. ثبات جامعه به عملکرد روان و مطلوب صنعت بستگی دارد.به عقیده شلدن صنعت باید تعهدات اجتماعی ذیل را انجام دهد:۱-۲- حداقل دستمزد؛ صنعت تعهد دارد که فقر را از جامعه بزداید. یکی از هدفهای اصلی اش باید این باشد که حداقل دستمزد کارگران را به طریقی تامین کند که بتواند اقلا نیازهای اساسی خانواده اش را برآورده سازند.۲-۲- فراغت کافی؛ کارکنان باید فراغت کافی داشته باشند زیرا فراغت موجب خلاقیت است و ساعات کار زیاد، زیان آور است.۳-۲- تامین کار مورد علاقه؛ کار در کارخانه غالبا کسل کننده و زایل کننده خصال انسانی است. با کارگران صرفا به عنوان دارندگان دو دست رفتار می شود و این موجب دلسردی و بی علاقگی آنها می شود. تامین کار مورد علاقه با توجه به تحصیلات، استعداد و توانایی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.۴-۲- تقلیل کار خسته کننده؛ در صنعت عملیات و فعالیتهای بسیاری است که با کار دست به حد مفرط سر و کار دارد. این نوع کار از لحاظ جسمی و فکری مضر است، توانایی جسمی کارگر را به سرعت فرسوده می کند و ممکن است که او را دچار از کار افتادگی دائم کند. علاوه بر این، این احساس را در او به وجود می آورد که برده ای بیش نیست و کسی به وی توجه ندارد. برای تقلیل بار چنین فعالیتهایی باید از هر جهت کوشید تا وسایل کمکی مکانیکی لازم را فراهم آورد.-۲- احترام به شخصیت کارگر؛ بی اهمیتی به هویت کارگر و رفتار به مانند یک شیء با او موجب از دست رفتن عزت نفس کارگر می شود، تند خومی شود، از رئیس اش متنفر می شود و از کار منزجر می شود. لذا ضروری است که با کارگر مانند انسان رفتار کرد که شخصیتی منحصر به فرد، قابل رشد و پرورش و رفتار مسئولانه دارد. در این صورت است که او خلاق و مبتکر می شود و برای بهبود عملکردش کوشش و ابتکار به خرج می دهد و پیشنهادهای مفیدی را ارائه می کند.۶-۲- دوستی بین مدیریت و کارکنان؛ این احتمالا مهم ترین اندیشه در فسفه شلدن است. رابطه بین مدیریت و کارکنان باید بر مبنای همکاری متقابل استوار باشد.۷-۲- قبول هدفهای اجتماعی؛ صنعت باید هدفهای اجتماعی را بپذیرد وبرای پیش بردن این هدفها بکوشد. هدف باید همیشه در برنامه ریزی های مروز به توسعه مؤسسه، مورد توجه قرار گیرد.فصل ۱۶: آزمایشگاهی برای تحقیق درباره فقر و مدیریت؛ سی بوم رون تری (۱۹۵۴-۱۸۷۰) Seebohm Rown Treeسی بوم رون تری یکی از پیشگامان بزرگ در بررسی مساله فقر بود. او شناخت عمیقی از مسایل مربوط به انسان و کار در صنعت داشت.۱- حداقل دستمزد؛ سی بوم تری احتمالا اولین کسی بود که تامین حداقل

دستمزد را پیشنهاد کرد. به عقیده او هیچ کارگری نباید از حد معینی کمتر باشد.۲- احتیاجات اساسی؛ کارکنان اساسا انتظار دو چیز را دارنـد: شـرایط مادی بهتر و منزلت بالاتر.۳- کـارگر به عنوان همکـار؛ رون تری مساله اصلی مـدیریت را به وضوح دریافته بود. کارگران باید همکاران مدیریت باشـند.۴- ابتکـار و مسولیت را تشویق کنیـد؛۵- شوراهـای کارکنـان؛ رون تری نخستین شوراهای کارکنـان را در کارخـانه اش تشـکیل داد. بعـدا شوراهای مربوط به هر قسـمت، شوراهای مربوط به هر اداره، و یک شورای مرکزی تشکیل شد.۶- دسـتاوردهای شـورای مرکزی؛ ایـن شـورا مقررات مربـوط بـه کـار را مـورد تجدیـد نظر قرار داد..۷- اتحـادیه های کارگری؛ سی بوم رون تری از نقش اتحادیه های کارگری برداشت درستی داشت.۸- دادگاه استیناف مشترک؛ تشکیل این دادگاه هم ابتکـار مهم دیگری بود. این کمیته متشکل از نماینـدگان کـارگران و مـدیریت است که اختیـاراتی برای کشف حقـایق و تعیین مجازات به نحو منصفانه داشت.۹- کمیته رسیدگی به سرقت؛ هدف اساسی این کمیته (متشکل از نمایندگان کارکنان و مدیریت) این بود تـا به افکـار عمومی علیه سـرقت و حمایت از رفتار منضبط، شکل دهـد.۱۰- انتخاب سـرکارگر؛ برای کارگران، مـدیریت عبـارتست از سرپرسـتان مسـتقیم، یعنی سـرکارگرانی که پیوسـته با کارگران در تماس هسـتند. شورای اداره روش جدیـدی را برای انتصاب سـرکارگر پیشـنهاد کرد. مدیریت نام شخص منتخب خود را در کمیته کوچکی متشکل از کارگران برای تصویب می دهد. اگر این پیشـنهاد تصویب نشود، اشـخاص دیگری را مشترکا در نظر می گیرند و شـخص مورد قبول دو طرف قرار گرفت، به سـمت سرکـارگر منصوب می شود.۱۱- آزادی برای سؤال کردن؛ یکی دیگر از نکـات برجسـته این روش کاملا۔ تـازه در مـدیریت، دادن آزادی به کارگران برای سؤال کردن در مورد خط مشی ها و عملیات شرکت بود.۱۲- کارآیی فنی کافی نیست؛ برای اداره سازمان های صنعتی امروزه کارآیی فنی نیست. اداره این سازمان ها مستلزم داشتن بینش تازه ای است.فصل ۱۷: وظیفه مدیر؛ لیندال ارویک Lyndall Urwick (۱۸۹۱) لوترگیو لیـک و لینـدال ارویـک را معمـاران سازمـان خوانـده انـد، نخسـتین کسانی بودند که اصول اساسـی سازمان را بنا نهادند.۱- وظیفه مـدیر؛ گبلولیک این سؤال را مطرح کرد که: «وظیفه مـدیر چیست؟» پاسخی که خودش به سؤال داد POSDCORB است و آن کلمه ای است که از حروف اول هفت وظیفه اداری تشکیل یافته است. به این شـرح:Panning (برنـامه ریزی)- تهیه طرح کلی کارهـایی که بایـد انجـام شود و روشـهای انجـام آنهـا برای دست یافتن به هدف سازمانOrganizing (سازمانـدهی)- ایجـاد ساختار رسـمی اعمال اختیارات که از طریق آن بایستی واحـدهای تقسیم کار تنظیم، تعریـف و هماهنـگ شونـد.Staffing (اسـتخدام)- انتخـاب و آمـوزش کارکنـان و تـامین شـرایط کـاری منـاسب برای آنان.Directing (فرمانـدهی)- اتخـاذ تصـمیم و صـدور اوامر و صـدور دسـتورهای مشـخص و معیـن.Coordingating (همـاهنگی)- ایجاد انطباق و سازش در عملیات قسـمت های مختلف.Reporting (گزارش دهی)- تهیه گزارش هـای مربـوط به پیشـرفت فعالیت های مختلف.Budgeting (بـودجه بنـدی)- برنـامه ریزی مـالی، حسابـداری و کنـترل هزینه هـا.روش فوق طریق سودمنـدی برای بخاطر سپردن و یادآوری وظایف مختلف مـدیر.۲- اصول سازمـان؛ گیلولیک و ارویک یک سلسله اصول کلی را برای تشـکیل سازمانهـا وضع کرده انـد که هشت اصل ذیل مهم ترین آنهاست:۲-۱- تنـاسب آدم ها با ساختار؛ سازمانها بایـد به هر شیـوه علمی طراحی شونـد و بـه هر شـخص وظیفه خاصـی که منـاسب اوست محـول شـود.۲-۲- یـک مـدیر در راس؛ در راس هر سازمانی باید یک نفر به منزله فرمانده عالی باشد که تصمیم نهایی را اتخاذ کند و اختلافات را فیصله دهد.۲-۳- وحدت فرماندهی؛ این اصل می گوید که هیچ کس نباید بیش از یک رئیس داشـته باشد.۲-۴- ستاد عمومی و تخصصی؛ مدیری که در راس سازمان قرار دارد همواره با انبوهی از کارهای مختف روبروست و وقت زیادی برای خوانـدن، فکر کردن و برنامه ریزی ندارد. او به دو نوع کمـک نیـاز دارد، یکی کمـک تخصصـی در رشـته هـای مختلف امور فنی و برنـامه ریزی است. دیگری سـتاد عمومی است که از طرف مـدیر دسـتورهایی را که اهمیت کمتری دارنـد صادر می کنـد، بر پیشـرفت کار نظارت می نمایـد و مسایل را حل و فصل می کند.۲-۵- مبنـای طبقه بنـدی وظـایف؛ در هر سازمـانی لازم است که وظـایف به گونه ای تقسیم شونـد که افراد بتواننـد در کارها

تخصص پیدا کنند.۶-۲- تفویض اختیار؛ مـدیران بایـد بیاموزند که تفویض اختیار کنند. تفویض اختیار می تواند به کارآیی بیشتر و سرعت در انجام کار منجر شود.۷-۲- مسئولیت و اختیار؛ ارویک این فرمول معروف را به این گونه بیان کرده است که: «در تمام سطوح، اختیار و مسئولیت باید ملازم و متناسب باشند.» یعنی برای اینکه مدیر مسئولیت خویش را به نحو شایسته انجام بدهد، باید اختیار لازم را نیز داشته باشـد.۸-۲- حیطه نظارت؛ یک نفر می توانـد فقط بر کـار تعـداد محـدودی از افراد نظارت کنـد که این محدودیت را حیطه نظارت گویند. حیطه نظارت به توانایی سرپرست نیز بستگی دارد.۳- هماهنگی یک فعالیت مستمر است؛ در هر سازمانی هماهنگی باید یک فعالیت مداوم و مستمر به شمار آید.۴- آماده به خدمت، نه در راس؛ در وضعیت پیچیده بسیاری از متخصصین دخالت دارنـد و این ا مـدیر بالاترین رده سازمان است که رابطه بین توصیه آنان و مشکل مورد نظر را ملاحظه کنـد و تصمیم مناسب بگیرد. متخصص نباید مجاز باشد که بر سازمان سلطه یابد، بلکه هر وقت لازم باشد، باید نظر بدهد و نظر مشورتی وی بایـد مورد توجه واقع شود. او نبایـد در راس سازمـان قرار بگیرد بلکـه همیشه بایـد آمـاده خـدمت باشـد.۵- حاکمیت مردم؛ گیلولیک معتقـد است که در تحلیـل نهایی در یک حکومت دموکراسی این مردم انـد که بایـد در مورد آنچه به صلاح آنهاست قضاوت کننـد.در فصل های ۱۸ و ۱۹ انـدیشه هـای آبراهـام مـالز (پـدر روانشناسی بشر دوستانه) بیان شده است؛Abraham Maslowفصل ۱۸: نیازهـای ممختلف و خواست های انسان۱- انسـان ها و مـدیران؛ بـدیهی است که از تمام منابعی که در اختیار مدیران قرار دارند، منابع انسانی مهم ترین آنها به شمار می آید.۲- رفتار انسان؛ بیشتر مدیران از این منبع ارزشمند آگاهی چندانی ندارند.۳- نیازهای انسان؛ مازلو نظریه ای درباره نیازهای انسان ارائه کرده است که به طور وسیعی در نوشته های مربوط به مدیریت مورد بحث قرار گرفته است و در حقیقت مبنای تئوری Y داگلاس مک گریگور را تشکیل می دهد.۴- مازلو و فروید؛ فروید می گویـدد انسان اساسا حیوانی است شهوت ران، متجاوز و بی پروا. مازلو این نظریه را مورد انتقاد قرار داده و می گوید که انسان ذاتا خوب و شریف و حتی گاه به صورت قدسیان در می آید.۵- سلسله مراتب نیازها؛ به عقیده مازلو، نیازهای انسان به صورت سلسله مراتب و به شکل هرمی است که در ذیل آمده است. انسان هرگز به طور کامل راضی نمی شود. او همیشه در پی یافتن چیزی است که نـدارد و بنابراین تلاش می کنـد. نیازهای ارضا نشـده است که موجب انگیزش انسان می شود.آدمی که کاملا ارضا شـده است، غیر فعال و بی تفاوت می شود. انسان سالم می کوشـد به حـد کمال برسد. Your browser may not support display of this image. ۱-۵- نیازهـای فیزیولوژیکی؛ نیازهایی چون آب، هوا، خواب، غـذا و میل جنسـی.۲-۵- نیازهای ایمنی؛ طلب ایمنی در هنگام کار و اطمینان از استخدام دائم.۳-۵- نیاز به مهر و محبت؛ تلاش و طلب همیشگی برای یافتن دوستان و معاشران و محبت.۴-۵- نیاز بـه قـدر و منزلت؛ نیاز به اعتمـاد به نفس و عزت نفس، نیاز به قـدردانی و شـناخت.۵-۵- خودیابی؛هدف نهایی زنـدگی انسان.فصل ۱۹: انـدیشه های مازلو درباره مـدیریت۱- مدیریت روشـنگرانه؛ "Eupsychian" (یوسـای کین خوانـده می شود.) یعنی مدیریت بسیار روشنگرانه و آن عبارتست از مدیریت به سبک واقعا دموکراتیک.۲- هم نیروزائی؛ یعنی اگر مدیریت و کارکنان همکاری کننـد هر دو وضع بهتری خواهند داشت. از این فرآیند، سازمان به طور کلی سود می برد. این، اصل هم نیروزائی است.۳- ویژگی های مدیریت «روشنگرانه» :۱-۳- به همه کس باید اعتماد کرد؛ در سازمانهای «روشـنگرانه» آدمها به دقت انتخاب می شوند.۲-۳- هرکس می خواهد کارش را بهبود بخشد؛ روحیه خلاق در سرشت تمام انسان هاست.۳-۳- آدمها برای رسیدن به کمال کوشش می کنند؛ در سازمان «روشـنگرانه» تلاش فرد برای رسیدن به کمال، انگیزه غالب است.۴-۳- نگرش نسبت به کار؛ در سازمـان «روشـنگرانه» افراد کـار کردن را بـه تنبلی ترجیـح می دهند۵-۳- روابط دموکراتیک؛ رابطه میان رئیس و مرئوس دموکراتیک اسـت. چنین فضـایی زمینـه ای مساعـد برای رشـد و نمو مـدیریت اسـت.۶-۳- قـدرت سازمـانی؛ در سازمـان هـای «روشـنگرانه» کارکنان با رضا و رغبت از مسئولیت های بیشتر اسـتقبال می کنند. این معیاری است برای سنجش قدرت سازمانی.۷-۳- افراد مواد و ابزار کارشـان را دوست دارنـد.۸-۳- افراد طالب تشویق در برابر انظار دیگراننـد؛ این غریزه طبیعی بشر است.۹-۳-

دلبستگی و احترام به رئیس؛در فصل های ۲۷-۲۰ نگرش و نظریـات داگلاس مک گری گور (۱۹۶۴-۱۹۰۶) بیان شده است.فصل ۲۰: دو نگرش کاملاـ متفاوت نسبت به مـدیریت؛ تئـوری X و تئـوری ۲کتـاب معروف مـک گری گور به نـام «جنبه هـای انسـانی سازمـان» در طرز فکر مـدیران دنیـا تاثیر فراوان داشت. او در این کتاب، تئوری معروفش را به نام تئوری Y مطرح کرد که با تئوری سنـتی که اوآن را تئوری X خوانده است تعارض آشـکار دارد.۱- نخست بـبینیم که تئوری X چیست؟۱-۱ انسان تنبل است؛ تئوری X فرض می کنـد که آدم ها عموما تنبل انـد و کار را دوست ندارنـد از این رو باید به آنها پاداش داد و یا با ارعاب، فشار و تنبیه به کـار وادارشان کرد. این فلسـفه مـدیریت مبتنی بر اصل تنبیه و تشویق است.۲-۱- انسـان طالب امنیت است؛ تئوری X می گوید که آدم ها جاه طلب نیسـتند، نمی خواهنـد ابتکار به خرج دهنـد، از مسـئولیت گریزاننـد و آنچه می خواهنـد امنیت است.۲- تئوری Y؛ مک گری گور تئوریX را نادرست و گمراه کننـده می داند. تئوری Y که او مطرح کرده است، به انسـان از دیـدگاه دیگری نگاه می کند.۱-۲- کـار یک فعالیت طبیعی است؛ هر کس طبیعتا تمایل به کار دارد.۲-۲- انسان خواهان یادگیری است؛ هر انسانی می خواهـد چیزهای تازه ای یاد بگیرد و پیشـرفت کنـد.۳-۲ خودسازی؛ هـدف اصـلی هر انسان عادی، خودسازی است.۴-۲ انضباط و عملکرد؛ خود هدایتی از انضـباط تحمیلی به مراتب مؤثرتر است.۵-۲- پـاداش ها و مشوق ها؛ دو نوع مشوق وجود دارد: درون زا و برون زا. درون زا مثـل: آزادی عمـل در انجـام کـار و رون زا مثـل: ترفیع۶-۲- استراتژی مـدیریت؛ مسـاله اصـلی که در پیش روی مـدیریت قرار دارد این است که در افراد نسبت به وظـایف و فعـالیت های سازمان تعهـد به وجود آورد. این هـدف با تامین مشوق های درونی به گونه روشـنگرانه، بـدست می آیـد. افراد باید به تقبل کار مشـکل تشویق شوند و اگر ندانسـته مرتکب خطایی شوند، چنین اشـتباهاتی را بایـد نادیـده گرفت. این روش در عمـل بهتر از شـیوه دیگر باعث رشـد و تقویت روحیه سازمانی می شود.۷-۲- هـدفهای فردی و سازمانی؛ هر کس طالب خودسازی است. سازمان ها خواسـتار حـداکثر کارآیی در تولیـد هسـتند. وظیفه مدیریت انطبـاق این دو نیاز است و این کار امکان پـذیر است. در یک سازمان خوب، افراد از طریق کارشان پیشـرفت می کننـد و این امر به کارآیی بیشتر منجر می شود. بنابراین، سازمان و فرد به طور همزمان موجب رشد و پیشـرفت یکدیگر می شوند.۸-۲- کارگر عادی؛ یک کارگر عادی هم از صـفاتی چون قوه ابتکار، هوش، دانش و نیت پاک برخوردار است.۹-۲- منابع استفاده نشده؛ این مسئولیت مدیران است که از طریق کار، بهترین فرصت های ممکن را برای رشد استعدادهای افراد فراهم آورند.۱۰-۲- مدیریت، نه ملایمت؛ تئوری Y از هر کس انتظار دارد که به بهترین نحو ممکن کار کنـد. این تئوری می گویـد آدمها به طور کلی عقلانی عمل می کنند و حس همکاری دارنـد و اگر فرصت لازم فراهم شود، آنها خود انضـباطی لازم را برای کار سازمانی به وجود می آورنـد.فصل ۲۱؛ چگونگی ارزیابی عملکرد و توانایی۱- هدف؛ این مسئولیت اولیه مدیریت است که مطمئن شود، مسول اجرایی کارش را با کارآیی مطلوب انجام می دهد.۲- روش؛ در مرحه اول، شـرح شغل رسمی حاوی وظایف و مسئولیت ها تهیه می گردد و برای راهنمایی فرد به او داده می شـود. سرپرست بر کـار او نظـارت منظم دارد و به طور ادواری گزارش ارزیـابی رسـمی تهیه می کنـد.۳- انتقاد مک گری گور از ارزیـابی عملکرد؛ مـک گری گور معتقـد است که کـل رونـد ارزیابی، به نحو گمراه کننـده ای سـهل و ممتنع است و معـایب ذیـل را در بردارد:۱-۳- شـرح شـغل؛ آنچه در شـرح شـغل نوشـته می شود از چگونگی انجـام کـار و سازمـان عملا تصویر چندانی روشنی به دست نمی دهد.۲-۳- هـدف های مختف؛ ارزیابی عملکرد می تواند در خدمت سه هدف متفاوت قرار گیرد که عبارتنـد از:الف) هـدف اداری؛ ارزیابی عمکرد، رهنمود مطمئنی برای ترفیع و مقاصـد دیگر بـدست نمی دهد.ب) هدف اطلاعاتی؛ زیر دسـتان اغلب راغبند از عملکرد خودشان مطلع شده و درباره آن با سرپرستان بحث کنند. اما گاها این بحث بر اثر انتقاد، موجب تیره شـدن رابطه بین رئیس و مرئوس می شود. اصولا تلفیق نقش منتقد و مشاور بسـیار دشوار است و مدیران مهارات کار مشاوره را ندارند.ج) هدف انگیزشی؛ سومین هدف ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزش به منظور نشان دادن علاقه بیشتر به کار و اصلاح عملکرد اوست. اما در نتیجه عمل ارزیابی، ممکن است او دلسـرد شود و شوق و رغبت به کار را از دست بدهـد.۳-۳- راه حل؛ به نظر مک

گریگور ارزیابی بایـد به صورت خود ارزیابی باشـد و مـدیریت بایـد افراد را ترغیب کند که خود ارزیابی را به عهده بگیرند و خود کنترلی را به حـد کـافی برساننـد.فصـل ۲۲: کـار تیمی۱- چگـونه یـک تیـم خـوب بـه وجـود آوریـم؛ ویژگی هـای مهم یـک تیم کارآمد:۱-۱- همدلی با کار؛ اعضای تیم باید با کارشان همدلی کنند، یکدیگر را درک نمایند و در انجام کار، همکار داوطلبانه و خود جوش داشته باشند.۲-۱- ارتباط آزادانه؛ تبادل نظر بایـد به گونه ای صـریح و آزادانه، البته با بیان مؤدبانه، صورت بگیرد و در مطرح کردن پیشـنهادهای ظـاهرا غیر عادی هیـچ چیزی وجود نداشـته باشـد.۳-۱- اعتمـاد متقابـل؛ این حس اعتماد به راسـتگویی و آمادگی در انجام تعهـدات و وعـده ها بسـتگی دارد.۴-۱- حمایت متقابل؛ اعضای تیم بایـد آماده باشـند که صـمیمانه به یکـدیگر کمک کنند.۵-۱- اسـتفاده از تیم در موقع ضـرورت؛ نبایـد چنین تصور شود که هر کـاری را بایـد بـا اشتراک مساعی یا به صورت گروهی انجـام داد. بعضـی از کارهـا به صورت انفرادی بهتر انجـام می گیرد.۶-۱- نقش هـا؛ کـار تیمی بـا انواع مختلف نقش های عملیـاتی بـا برنامه ریزی و اجرای پروژه ها، طرح ها و برنامه ها سـروکار دارد.۷-۱- حـل و فصـل اختلافات؛ سازمان اغلب با مسایل پیچیـده ای روبرو می شود. در خصوص موضوعـات متفـاوت بی تردیـد اختلاف نظر به وجود می آیـد.۸-۱- راه های حل و فصـل اختلافـات؛ اختلافـات را می توان به طریق متفـاوتی حـل و فصـل کرد که اختصـارا در ذیل آمـده است:- تفرقه انـداختن و حکومت کردن؛ این روش، سازمـان را مختـل می کنـد و انجـام کـار تیمی مـؤثر غیر ممکن می شـود.- سـرکوب کردن اختلافـات؛ می تـوان اشـخاص را از اظهار نظر بازداشت. می توان اختلافات را نادیـده گرفت. برای حفظ هماهنگی می توان افراد را به دست برداشـتن از مخـالفت ترغیب کرد.- رفع اختلافات با کار سازنـده؛ اختلافات را می توان با روش سازنـده و خلاق برطرف کرد.فصل ۲۳: چگونه مـدیریت و اتحادیه کارگری همکاری ایجاد می شود؟ این فصل به پدیـده رشـد روانی می پردازد.۱- روابط بین مـدیریت و اتحادیه کـارگری؛ روابـط بین مـدیریت و اتحـادیه کارگری در نهایت روابط بین آدم هاست روابط مزبور پدیـده ای روانی است و به رشـد روانی پرسـنل در هر دو طرف (مدیریت و اتحادیه) بستگی دارد.۲- سه مرحله؛ روابط میان مـدیریت و اتحادیه کارگری را می توان بـه صـورت سـه مرحله مشـخص کرد: مرحله مبـارزه، مرحله بی طرفی و مرحله همکـاری.۳- ماهیت رشـد روانی؛ رشـد روانی روند آهسته ای است به معنای تفاهم و اعتماد متقابل هر چه بیشتر که به نحو غیر محسوس از طریق فعالیت های روزانه شکل می گیرد.۴- ساختـار سازمان ها؛ در مـدیریت منشا اختیار بالا است و اختیار از بالا به پایین جاری می شود. در سازمان اتحادیه قـدرت از پایین به بالاـ جریـان دارد، یعنی از توده کارکنان به رهبران اتحادیه منتقل می شود.۵- قرارداد دسـته جمعی؛ یک فرآیند رقابت جویانه است کـه در آن هر یـک از طرفیـن برای گرفتن امتیـاز از طرف دیگر دست به مـانور می زننـد.۶- مبنای تعهـد پـذیری؛ کارگران فقط در صورتی می توانند امنیت شـغلی، دسـتمزد و حقوق بیشتر و تسـهیلات رفاهی کافی را انتظار داشـته باشـند که مؤسسه از رونق و رشد برخوردار شود. و این در صورتی تحقق می یابـد که مدیریت و رهبران اتحادیه ها دریابند که همکاری به نفع هر دو طرف است.۷- نقش سـرکارگر؛ برای کارگر کارگاه، مـدیریت یعنی سـرکارگر. سـرکارگر، در ایجاد روحیه همکاری در سازمان یک فرد کلیدی است.۸- دانش و سـهم کارکنان (در پیشـرفت کار)؛ مـدیریت این واقعیت را بپذیرد که کارکنان نیز دارای دانش و تجربه با ارزشـی هسـتند و باید بتوانند که از این دانش به نحو کامل اسـتفاده کنند.فصل ۲۴: مبنای قدرت و اختیار مدیریت۱- قدرت مدیریت؛ مدیر مسئولیت های بسیار دارد . اما آیا مدیر قدرت آن را دارد که کارها را به انجام برساند.۲- انواع قدرت؛ قدرت مدیریت را می توان به پنج نوع تقسیم کرد: ۱- قدرت یا اختیار قانونی، ۲- قدرت بر مبنای پاداش یا تنبیه، ۳- قدرت بر مبنای همدلی، ۴- اختیار مبتنی بر ارتباطـات تشویق آمیز، ۵- اختیار ناشـی از درسـتکاری و شایستگی مدیر.۳- اختیار قانونی مـدیریت؛ مـدیر ممکن است تا حـدودی اختیار قانونی داشـته باشد. اما اختیار برای تضـمین پیروی از دستورهایش، محدود است. اختیار او در واقع وابسته به زیر دستانی است که ظاهرا بر آنها ریاست می کنـد. وقتی که کارخانه اعتصاب می کنـد، اختیار مدیر نسبت به کارکنانش عملا نفی می شود. اختیار مـدیریت یـک امر طبیعی یـا منطقی نیست و هرگز نمی توانـد مطلق باشـد.۴- پـاداش هـا و تنبیهات؛ مـدیر می توانـد نسـبت به زیر

دستانش با اعطای پاداش یا به کار بردن تنبیه اعمال قدرت کند. توانایی مدیر در تحت نفوذ قرار دادن کارکنان از طریق پاداش ها و تنبیهات، سخت محدود است.۵- همدلی؛ افراد ممکن است با رئیس خود همدلی کنند، به این سبب که او را دوست دارند و برای او و مؤسسه احترام قائلند و به آن اعتماد دارند.۶- ارتباطات تشویق آمیز؛ طریق دیگر برای تحت نفوذ قرار دادن آدمها این است که آنها را به نحوی تشویق آمیز مورد خطاب قرار دهیم. اختیار مدیریت بر مبنای ارتباطات تشویق آمیز هم با محدودیت های بسیاری روبرو است.۷- اختیار بر مبنای دانش، شایستگی و درستکاری، از آنجایی که اختیارات مدیریت از حقوق طبیعی ناشی نمی شود، مدیر مجبور است این اختیارات را که از درستکاری، دانش شایستگی و مسئولیت پذیری او سرچشمه می گیرد و به وجود آورد و عاقلانه اعمال کند.فصل ۲۵: بهبود روابط صنف و ستاد؛۱- وظیفه؛ روابط صنف و ستاد در هر سازمانی، یک مؤسسه حساس و پیچیده است.۲- سیستم های کنترل؛ الگوی عادی کنترل مدیریت را می توان به این شرح توصیف کرد: استانداردهای عملکرد برای تمام قسمت های اصلی و فرعی وضع می شود. کارکنان ستاد، عملکرد را بر اساس استانداردهای تعیین شده می سنجند و انحرافات را به مدیریت مافوق گزارش می کنند.۳- چگونگی کار سیستم کنترل؛ سیستم در عمل خوب نمی چرخد، کارکنان ستاد مجبورند اشتباهات را کشف و به مدیریت گزارش کنند.۴- مقاومت در برابر فعالیت های ستاد؛ در مدیریت صنف یک خصومت طبیعی نسبت به ستاد پدید می آید.۵- مفهوم اصلی کنترل؛ سیستم کنترل صرفا سوء تفاهم و خصومت ایجاد می کند، روابط را در داخل سازمان تحریف می کند و سیستم با شکست مواجه می شود.۶- کنترل عبارتست از خودکنترلی؛ طبق تئوری Y، کنترل یعنی خودکنترلی. هر کس باید عملکرد خودش را هدایت و کنترل کند.۷- وظیفه ستاد؛ نقشی که ستاد ایفا می کند جنبه آموزش دارد. باید کمک و هدایت کند.۸- انواع کمک؛ کمک به ستاد به واحدهای صنف ممکن است در زمینه برنامه ریزی استراتژیک، ارائه راه حل برای مسایل مشکل، پیشنهاد راه ها و وسایل طرح ریزی و عملیات سیستم کنترل باشد. همچینن در خصوص نحوه استفاده و به کارگیری خدمات، رهنمود دهد.۹- برنامه ریزی استراتژیک؛ برنامه ریزی استراتژیک کار پیچیده ای است که مستلزم در دست داشتن اطلاعات بسیار در مورد موضوعاتی نظیر روندهای اقتصادی است.ستاد این چنین اطلاعات را جمع آوری می کند و تلفیق می کند و قابلیت اجرای پروژه ها و طرح های گوناگون را بررسی و معلوم می نماید.۱۰- مشکل گشایی؛ ستاد مشکلات را بررسی و تحلیل می نماید و اقداماتی را برای حل مشکل پیشنهاد کند.۱۱- کنترل مدیریت؛ طرح ریزی سیستم کنترل کار پیچیده ای است. ستاد می تواند به انجام این مقصود کمک ارزنده ای بکند.۱۲- به کار گیری خدمات؛ ستاد می تواند توصیه های سودمندی در مورد چگونگی سازماندهی و اداره خدماتی از قبیل رستوران و فروشگاه بکند.۱۳- وابستگی صنف و ستاد؛وظایف صنف و ستاد متقابلا وابسته به یکدیگرند.فصل ۲۶: چگونگی تربیت مدیران؛۱- نیاز به تربیت مدیر؛ هر سازمان مجبور است طرحی برای تامین مدیر به تعداد کافی داشته باشد. راه حل ای که بدیهی به نظر می رسد ، آموزش دادن به مدیران است. (راه حل مناسب برای تامین مدیر به حد کافی برای سازمان آموزش دادن به مدیران است.)۲- نگرش مکانیکی؛ آموزش مدیریت غالبا به سبک مکانیکی طرح ریزی می شود.۳- نگرش کشاورزی؛ برای پیشرفت مدیریت باید شرایط مناسب را ایجاد کرد، همچون ایجاد شرایط مناسب برای کشاورزی.۴- شرایط اقتصادی و تکنولوژی؛ بعضی از سازمان ها به رشد و بهبود مدیریت کمک می کنند، در حالی که برخی دیگر مانع آن می شوند.۵- ساختار شرکت، سیاست ها و اعمال؛ بعضی از مؤسسات مدیران را در فواصل کوتاه جابجا می کند، این مدیران تجربه کافی کسب نمی کنند، نمی توانند با هیچ شغلی همدلی کنند و لذا نمی توانند پیشرفت نمایند.۶- سرپرست مستقیم؛ معلم واقعی در هر سازمان، سرپرست مستقیم است. هر برخوردی بین رئیس و مرئوس، برای مرئوس یک درس است.۷- جنبه های بهبود مدیریت؛بهبود مدیریت چندین جنبه دارد. در وهله اول، مدیر باید درک درستی از تغییر شرایط اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی داشته باشد.۸- چگونگی حل مشکلات؛ در وهله دوم، مدیر باید قادر باشد که مشکلات را حل کند و درست تصمیم بگیرد. این امر شامل توانایی تجزیه و تحلیل مسایل، در نظر گرفتن راه حل های مختلف و ارزیابی فواید و عملی بودن نسبی آنها می

شود.۹- پیشرفت واقعی؛ شایستگی مدیریت در حین کار ساخته و پرداخته می شود. راز بهبود مدیریت در تشویق مدیران به ابتکار و اقدام برای انجام اموری است که ظاهرا غیر ممکن است، حتی اگر با شکست هایی همراه باشد.فصل ۲۷: تئوری معروف Y در عمل۱- تئوری آرمانی؛ بسیاری از مدیران، فکر می کنند که تئوری Y غیر واقع بینانه است و عملی نیست و در واقع، تخیلی است.۲- اساس تئوری Y؛ اساس این تئوری این است که اگر آدمها به نحو مناسبی تشویق شوند، با طیب خاطر کار می کنند، در آنها خودکنترلی کافی به وجود می آید و با صمیمیت و دلبستگی برای بدست آوردن هرفهای سازمانی تلاش می کنند.- در معادن زغال سنگ انگلستان دو سیستم پیاده شده است که عبارتند از: سیستم سنتی و سیستم تلفیقی.۳- سیستم سنتی؛ سیستم سنتی به طور کلی بر اساس تئوری X است. در این سیستم کوششی برای ایجاد یک تیم تولیدی به عمل نمی آید، زیرا هر فرد به طور جداگانه و مجزا از دیگران در نظر گرفته می شود.۴- سیستم تلفیقی؛ اساس سیستم تلفیقی را تئوری Y تشکیل می دهد. کارگران تیم های خودشان را تشکیل می دهند. تیم امور مربوط به خود را اداره می کند، کار خود را برنامه ریزی و کنترل می نماید و به کمیت و کیفیت تولید رسیدگی می کند.۵- برتری سیستم تلفیقی؛ در سیستم تلفیقی افراد به یکدیگر کمک می کنند و در مهارتها، دانش و تجربه یکدیگر سهیم می شوند. بر اساس تحقیقات قدرت تولید در سیستم تلفیقی ۹۵ درصد رسیده است و در سیستم سنتی فقط ۶۷ درصد بوده است.در دوفصل ۲۸ و ۲۹، با نظرات هربرت سایمون (۱۹۱۶) آشنا می شویم:Herbert Simon فصل ۲۸: یک برنده جایزه نوبل از واقع گرایی در مدیریت حمایت می کند.سایمون نخستین نظریه پرداز مدیریت است.۱- انسان اقتصادی در برابر انسان اداری؛ موضوع عمده کتاب «رفتار اداری» سایمون این است که رفتار اداری کاملاـ عقلانـی نیست. چون، تمام دانش و اطلاعات لازم برای اتخاذ یک شیوه کاملا عقلانی نسبت به مسایل اداری به ندرت موجود است.۲- انسان اقتصادی؛ در اقتصاد، فرض بر عقلانیت کامل است. انسان اقتصادی را فقط یک ملاحظه هدایت می کند و آن بیشینه کردن سود است. دنیای انسان اقتصادی یک دنیای تخیلی است که در آن هر چه روی می دهد نظم و قاعده ای بی نقص دارد.۳- دنیای واقعی؛ دنیای واقعی، دنیایی است پیچیده و مالامال از مشکلات پنهان. دنیای واقعی دستخوش بی اطمینانی و ریسک هایی است که حتی در حدود دقت معقول، قابل محاسبه نیست.۴- دامنه امکانات؛ هنگام عقلانی اندیشیدن در یک سازمان، محدودیت های بسیاری به سازمان تحمیل می شود.۵- سودآوری نسبی؛ فهرست پروژه های ممکن نیز یک فهرست محدود است. برای پیشرفت کار، بسیاری از چیزها رابابد فرض کرد. هر برنامه ای با تعداد حدسیات، همراه است و همچنین حساسیت برنامه ریزی را نسبت به ارزشهای مورد نظرش منعکس می کند.۶- توان محاسبه؛ توان محاسبه انسان ها نیز محدود است.۷- مثال واقعی؛ فرض کنیم یک شرکت سازنده اتومبیل متوجه می شود که دارد موقعیتش را در بازار از دست می دهد، بنابراین در صدد آن برمی آید تا موقعیت خود را در بازار به دست آورده و چه بسا بهبود دهد. اما چگونه؟ممکن است استاندارد مد های موجود را اصلاح کند یا شاید بهتر آن باشد که قیمت فروش را کاهش دهد، و یک روش دیگر هم آن است که بلند پروازی کند و مدل های جدیدی به بازار بفرستد.برای انتخای هر یک از این شقوق باید نکاتی را در نظر داشته باشد:الف) امکانات بازار؛ب) رجحانهای مشتریان؛ج) تبلیغات؛ تبلیغات نقش مهمی در ایجاد تقاضا برای یک محصول ایفا می کند اما هیچ کس نمی داند که بهترین روش تبلیغ برای یک کالای خاص چیست؟ تاثیر تبلیغات غیر قابل پیش بینی است.۸- انسان اداری قانع است؛ انسان اداری از انسان اقتصادی به مراتب واقع بین تر است. او به محدودیت های خویش وقوف کامل دارد. اگر سازمانش به طور نسبی خوب کار کند خرسند است. بلند پروازی مفرط ندارد و «قانع می شود.»۹- هنر ره بردن از آشفتگی ها؛ تصمیم گیری را به درستی «هنر ره بردن از آشفتگی ها» توصیف کرده اند.فصل ۲۹؛ سازمان صنعتی کامپیوتر گرای دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰۱- تحلیل فرآیند تصمیم گیری؛ سایمون، توانایی بالقوه وسیعی در کامپیوتر می بیند.۲- طبقه بندی تصمیمات؛ طبق گفته سایمون، تصمیمات بر دو نوع اند: برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده.۱-۲- تصمیمات برنامه ریزی شده؛ یکنواخت و تکراری هستند و روشهای معینی برای پرداختن به آنها وجود دارد.۲-۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده؛ عبارتند از

تصـمیمات جدیـد و غیر تکراری که برای پرداختن به آنها روش معینی وجود نـدارد.۳- فنون اخـذ تصـمیم؛ این فنون را می توان به صـورت فنون سـنتی و فنون امروزی طبقه بنـدی کرد.۱-۳- فنون سـنتی؛ این فنون بر مبنـای عـدات و قواعـد و روشـهای معلوم و جا افتاده، استوارند.۲-۳- فنـون امروزی؛ عبارتنـد از فنون ریاضـی ماننـد تحقیق عملیـات. همچنین اسـتفاده از کـامپیوتر در انجـام تمـام عملیات حسابداری۴- تحول در تصـمیم گیری؛ به کمـک کـامپیوتر فنون تصـمیم گیری جدیـد برای پرداختن به تصـمیمات برنـامه ریزی نشده ابداع خواهد شد.۵- مشـکل گشای کلی؛ یک برنامه جدید موسوم به «مشـکل گشای کلی» ابداع گردیده است که می تواند هر مشـکل کلی را حل کند.۶- مبنـای طرح سازمـانی؛ یک سازمان ماننـد یک کیک سه طبقه است.۱-۶- جریان کار اصلی، فعـالیت های کارگاهی و کار در حال انجام (طبقه تحتانی)۲-۶- تصمیمات برنامه ریزی شده (طبقه میانی)۳-۶- فعالیت های برنامه ریزی نشـده (طبقه فوقانی)۷- طرح سازمان جدیـد:۱-۷-طبقه اول: خودکار شـدن ماشـین آلات در فرآینـدهای تولید و توزیع۲-۷-طبقه دوم: کامپیوتری شـدن تصـمیمات برنامه ریزی شـده۳-۷- طبقه سوم: نقش بـارز کـامپیوتر در تصـمیمات جدیـد و ابتکاری۸- تغییرات بنیانی؛ در نتیجه توسـعه کامپیوتر به عنوان یک متفکر مبتکر، ممکن است تغییری بنیانی پدیـد آید.۹- وظیفه مدیریت؛ فنون جدیـد تصـمیم گیری، وظایف مدیر را تغییر می دهد. کارخانه جدید (با این نوع تصـمیم گیری) به صورت محیط مساعد تری برای کار، در می آید.

رقابت‌پذیری از دیدگاه مدل الماس پورتر

مرتضی مرادی- رسول شفایی

چکیـده: گسترش تجـارت جهـانی، تغییرات سـریع در الگوهای مصـرف و تقاضا، انقلاب در فناوری اطلاعات و همچنین افزایش در تعـداد و کیفیت رقبای محلی و بین المللی در دو دهـهٔ اخیر مفهوم رقابت‌پذیری از اهمیت ویژه ای برخوردار گشـته است. لذا در این مقاله مفاهیم اصلی و اساسی رقابت‌پذیری معرفی شده و همچنین مدل الماس‌گون پورتر که یکی از
مهمترین نظریه‌های ارائه شده در زمینهٔ رقابت‌پذیری است که در آن عوامل مختلف موثر بر رقابت پذیری دسته بندی و تفسیر شده است. علاوه بر این، برخی از انتقـادات مطرح شـده دربـارهٔ این مـدل نیز موردتوجه قرار گرفته است.مقدمهفراینـد جهـانی شـدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفت های جدید در زمینه فنـاوری اطلاعات، افزایش تغییرات سـریع در الگوهای مصـرف و تقاضا، تبیین کنترل های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه‌های بالای آنها، چالشـهایی هستند که بنگاه‌ها و صنایع مختلف در عرصهٔ تجارت و فعالیتهای اقتصادی با آن روبرو هسـتند و ادامـهٔ حیـات آنهـا، منـوط بـه تصـمیم گیری درست و به¬موقع در برابر این تغییرات است. در این میـان، فرایند جهـانی شـدن و گسـترش بازارهـای مصـرف و نیز افزایش تعـداد رقبـا و شـدت رقـابت، بـاعث اهمیـت بخشـیدن به مفـاهیمی ماننـد رقابت‌پـذیری شـده است.این امر مـوجب گردیـده تـا بنگاه‌هـا، صـنایع و کشورهـای مختلف در جهت ارتقـای رقابت‌پـذیری خود به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری و تقویت آنها تلاش کنند. بسیاری از محققان جهت توجیه و تفسیر رقابت‌پذیری و عوامل مؤثر بر آن، نظریه و مدل‌هایی را عرضه داشته اند و عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری را دسته بندی کرده و در قالب مدل هایی ارائه کرده اند. این نظریه‌ها و مدل‌ها نیز از تنوع نسـبتا زیادی برخوردارند. اما در این میان مدل الماس‌گون مایکل پورتر از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. لـذا در این مقاله پس از بیان مفاهیم اولیـهٔ رقابت‌پـذیری به معرفی این مـدل پرداخته شـده است.زقابت پـذیریمفهوم رقابت‌پـذیریمطالعه نظریـات صاحب نظران و پژوهشـگران مختلف نشان می‌دهـد که از رقابت‌پـذیری تعریف و تعبیر واحـدی وجود نـدارد. امـا به طور کلی می‌توان رقابت‌پـذیری را قابلیتهـا و توانمنـدیهایی دانست که یـک کسب و کار، صـنعت، منطقه، کشور دارا هسـتند و می‌توانند آنها را حفظ کنند تا در عرصهٔ رقابت بین‌المللی نرخ بازگشت بالایی را در فاکتورهای تولید ایجاد کرده و نیروی

انسانی خود را در وضعیت نسبتاً بالایی قرار دهند. به عبارت دیگر، رقابت‌پذیری توانایی افزایش سهم بازار، سوددهی، رشد ارزش افزوده و ماندن در صحنه رقابت عادلانه و بین المللی برای یک دوره طولانی است.رقابت‌پذیری در اثر ترکیبی از داراییها و فرایندها به وجود می‌آید. داراییها یا به صورت موهبتی است (مثل منابع طبیعی) و یا ساخته شده به¬وسیلهٔ انسان است (مثل زیر ساختها) و فرایندها که داراییها را به منافع اقتصادی حاصل از فروش به مشتریان تبدیل می‌کند و در نهایت موجب ایجاد رقابت‌پذیری می‌گردند. این مطالب را می توان به صورتی که در شکل (۱) نشان داده شده به صورت فرمول رقابت پذیری جهانی نشان داد.در بررسی رقابت‌پذیری می‌توان از زاویهٔ دیگری نیز به مسئله نگریست و آن منابع ایجاد رقابت‌پذیری است. منابع ایجاد رقابت‌پذیری را می‌توان در سه دستهٔ فناوری، سازمان و نیروی انسانی تقسیم‌بندی کرد. مزیت رقابتی حاصل از نیروی انسانی دوام و پایداری بیشتری نسبت به سایر مزیتهای رقابتی دارند و مدت زمان بیشتری لازم است تا رقبا بتوانند این مزیتهای رقابتی را تقلید کنند.مدل الماس پورترمایکل پورتر از استادان دانشکدهٔ بازرگانی دانشگاه هاروارد یکی از محققان فعال در زمینه مطالعات رقابت‌پذیری است. وی در سال ۱۹۸۰ کتاب «استراتژی رقابتی»، در سال ۱۹۸۵ کتاب «مزیت رقابتی» را به رشته تحریر در آورده است. همچنین در سال ۱۹۹۰ کتاب «مزیت رقابتی ملت‌ها» را عرضه داشت که در آن مدل «الماس (DIAMOND MODEL) در رقابت‌پذیری معرفی شده است. پورتر در این مدل همانگونه که در شکل(۲) نیز مشخص شده است، رقابت‌پذیری را حاصل تعامل و برهمکنش چهار عامل اصلی می‌داند:۱- فاکتورهای درونی؛ ۲- شرایط تقاضای داخلی؛ ۳- صنایع مرتبط و حمایت کننده؛ ۴ - استراتژی، ساختار و رقابت.به اعتقاد «پورتر»، این فاکتورهای چهارگانه به صورت متقابل بر یکدیگر تاثیر دارند و تغییرات در هر کدام از آنها می‌تواند بر شرایط بقیه فاکتورها مؤثر باشد[۵]. علاوه بر آن، دو عامل بیرونی دولت و اتفاقات پیش‌بینی نشده نیز بر عوامل چهارگانه تأثیر غیر مستقیم دارند و از طریق تاثیر بر آنها می‌توانند در رقابت‌پذیری نیز تاثیر گذار باشند.الف - فاکتورهای درونی: مجموعه‌ای از عوامل مؤثر در تولید کالا- یا خدمات، مانند مواد اولیه، کیفیت و میزان دسترسی به آن، نیروی انسانی بدون مهارت و یا ماهر و آموزش دیده، بهره¬وری و خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی، زیر ساختها، مسائل تکنولوژیک، میزان سرمایه و دسترسی به آن، توانمندیها و قابلیتهای مدیریتی و ... که برای رقابت در عرصه بازارهای رقابتی ضروری است، فاکتورهای درونی را تشکیل می‌دهند. جدول (۱) یک دسته بندی از فاکتورهای درونی را نشان می‌دهد.پورتر فاکتورهای درونی را در دو دسته تقسیم بندی می کند[۵]:-فاکتورهای عمومی شامل مواردی مانند مواد اولیه، انرژی، نیروی انسانی بدون مهارت خاص.-فاکتورهای تخصصی شامل مواردی مانند نیروی انسانی ماهر و متخصص، دانش فنی پیشرفته و فناوری پیشرفته.فاکتورهای تخصصی در مقایسه با فاکتورهای عمومی مزیت رقابتی پایدارتری را ایجاد می کند (جدول شماره یک).ب- شرایط تقاضای داخلی: شرایط تقاضای داخلی ماهیت و چگونگی تقاضا را در بازارهای داخلی برای محصولات یک صنعت مشخص می‌کند. اندازه و رشد تقاضا در رقابت‌پذیری صنایع تاثیر بسزایی دارد. پورتر معتقد است که وجود بازار داخلی بزرگ و در حال رشد موجب تشویق سرمایه گذاران برای توسعه فناوری و بهبود بهره‌وری گردیده و این مسئله به عنوان مزیت رقابتی برای آن ملت محسوب می‌گردد. در مقابل، بازارهای داخلی کوچک که دارای رشد پایینی هستند شرکتها و صنایع را به دنبال فرصتهای صادراتی می‌کشاند[۷]. تقاضای داخلی دارای دو جنبه کمی و کیفی بازار است. اندازه تقاضای داخلی حداقل مقیاس اقتصادی فعالیتهای بنگاه‌های داخلی را تعیین کرده و آنها را قادر می سازد تا از یک تقاضای پایدار برخوردار گردند. اما باید توجه داشت که منافع اصلی تقاضای داخلی در رقابت‌پذیری از دیدگاه کیفی است. انتظارات مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات می‌تواند انگیزه‌ای برای افزایش قدرت رقابت‌پذیری یک کسب و کار گردد [۱] و به عنوان محرکی قدرتمند در جهت توسعه و ارتقای رقابت‌پذیری بنگاه‌ها و حتی از دید کلان رقابت‌پذیری کشورها گردد.ج- صنایع مرتبط و حمایت کننده: صنایع مرتبط و حمایت کننده می تواند شامل تأمین کنندگان مواد اولیه یا تجهیزات و ابزارآلات، توزیع کنندگان و فروشندگان، سیستم‌های توزیع محصول، موسسات تحقیقاتی، سرویس‌های

مالی مانند بانک‌ها و بورس اوراق بهادار، سیستم‌های حمل و نقل، دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات تحقیقاتی و صنایعی باشد که از یک نوع فناوری، مواد اولیه و امکانات آزمایشگاهی استفاده می کنند. ارتباط و همکاری با این صنایع و مراکز در توسعه سطح محصولات و خدمات و بهبود آنها و در نهایت ارتقای رقابت‌پذیری مؤثر است.د- استراتژی، ساختار و رقابت: شرایطی که طبیعت و جوهره رقابت را در سطح کلان اجتماع تحت کنترل دارد و همچنین راه و روشی که بنگاه‌ها و سازمانها تأسیس، سازماندهی و مدیریت می‌شوند بر رقابت‌پذیری تأثیر بسزایی دارد. بنابراین، ساختار و استراتژی‌هایی که برای مدیریت و راهبری یک بنگاه یا صنعت تدوین و اجرا می گردد، تاثیری مستقیم بر عملکرد و رقابت‌پذیری آن دارد. پورتر به منظور ایجاد مزیتهای رقابتی، استراتژی‌های عمومی را پیشنهاد می کند. بر اساس این استراتژی‌ها یک کسب و کار از دو راه می‌تواند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کرده و موقعیت رقابتی خود را بهبود ببخشد:- ارائه کالا و یا خدمات با هزینهٔ کمتر (مزیت هزینه‌ای)؛- ارائه کالا و خدمات متنوع با ویژگی‌های متمایز (مزیت تمایز).هر یک از این استراتژی‌ها می‌تواند توسط بنگاه‌ها اعمال گردد و یا تنها بخشی از آن را پوشش دهند. هر یک از این استراتژی‌ها موقعیت رقابتی خاصی را برای بنگاه ایجاد می کند.علاوه بر این، پورتر ماهیت و میزان رقابت در هر محیط صنعتی را به مجموعه‌ای از پنج نیروی مختلف که در شکل(۳) مشخص شده¬اند، وابسته می‌داند و معتقد است که با افزایش تعداد رقبا و شدت یافتن رقابت بین این نیروهای پنج گانه، رقابت‌پذیری کل صنعت و به تبع آن کل کشور افزایش خواهد یافت. دلیل این مسئله را می‌توان در تلاش متقابل رقبا برای افزایش کیفیت و یا کاهش هزینه‌های محصولات و یا خدمات برای کسب رضایت مشتریان دانست که در نهایت موجب افزایش سطح استانداردهای زندگی و رضایت¬مندی بیشتر در مشتریان خواهد شد.ه – دولت: دولت به عنوان یک نیروی عمده، همواره در رقابت‌پذیری مؤثر است و با مداخله خود در امور مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و اعمال قوانین و مقررات بر رقابت‌پذیری تأثیر مثبت و حتی منفی داشته است. سیاستهای پولی، مالی و بازرگانی و قوانین مالیاتی، سیاستهای حمایتی، سیاستهای اداری و تشکیلاتی، قوانین مربوط به صادرات و واردات، نرخ ارز، حجم پول و نرخ بهره، تورم، هزینه‌های دولت و تصمیم‌گیریهای دیگر در سطح اقتصاد خرد و کلان، توافقهای رسمی و غیر رسمی مقامات سیاسی، برقراری یا توسعه روابط سیاسی تجاری و یا قطع روابط اقتصادی- تجاری با سایرکشورها از جمله بارزترین عوامل تأثیر گذار بر رقابت‌پذیری بنگاه‌ها، صنایع و کشورها هستند که به طور مستقیم با دولتها درارتباطند.و- اتفاقات پیش‌بینی نشده: اتفاقات پیش‌بینی نشده حوادث و مسائلی هستند که بر رقابت‌پذیری تأثیر- مثبت و یا منفی- داشته ولی به صورت تصادفی و خارج از کنترل بنگاه‌ها، صنایع و حتی دولتها رخ می‌دهند. حوادث غیر مترقبه، جنگ، تحریمهای اقتصادی، شوک‌های نفتی، بحرانهای اقتصادی- سیاسی و یا نوآوریهای عمیق تکنولوژیک نمونه¬ای از اتفاقات پیش‌بینی نشده هستند.نقدی بر مدل الماس‌پورترمدل الماس‌پورتر اگر چه یکی از موفق ترین مدل‌های ارائه شده در زمینهٔ رقابت‌پذیری است و بسیاری از تحقیقات بر پایهٔ این مدل پایه‌ریزی شده‌اند، ولی مدل مزبور عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری را تنها محدود به محیط داخلی یک کشور می‌داند و از تحرک و جابه جایی منابع و عوامل گوناگون تولید مانند سرمایه، نیروی انسانی، فناوری، دانش فنی، تحقیق و توسعه در سطح جهانی و بین‌المللی، به‌خصوص توسط سرمایه گذاریهای مستقیم خارجی و شرکتهای چند ملیتی غفلت کرده است. علاوه بر این، دگرگونیهای بین‌المللی و شرایط سیاسی- اقتصادی جهانی نیز رقابت‌پذیری کشورها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر، علاوه بر شرایط تقاضای درونی یک کشور بازارهای جهانی و تقاضای بین‌المللی و پتانسیل‌های موجود برای صادرات نیز در رقابت‌پذیری مؤثرند. این مسئله بویژه با گسترش تجارت جهانی اهمیت فراونی یافته است. علاوه بر این، دولتها در اقتصادهای نسبتا کوچک و کشورهای توسعه نیافته که بخش عمده‌ای از فعالیتهای اقتصادی در آنها در اختیار دولت است، نقش تعیین کننده‌تری در رقابت پذیری دارا هستند. این موارد موجب گردیده تا توسط صاحب نظران اصلاحاتی در مدل الماس پورتر صورت گیرد که نتیجهٔ آن معرفی مدلهای دیگری مانند «مدل الماس مضاعف» و بعد از آن مدل الماس‌مضاعف تعمیم یافته، گردیده است[۳] که در آنها

توجه بیشتری به مسائل بین‌المللی و تاثیر سایر کشورها بر رقابت‌پذیری یک کشور و صنایع موجود در آن شده است. نتیجه گیریرقابت‌پذیری قابلیتها و توانمندیهایی است که یک کسب و کار، صنعت، منطقه، کشور دارا هستند و می‌توانند آنها را حفظ کنند تا در عرصهٔ رقابت بین المللی نرخ بازگشت بالایی را در فاکتورهای تولید ایجاد کرده و نیروی انسانی خود را در وضعیت نسبتاً بالایی قرار دهند، به منظور نظریه‌ها و مدل‌ها نیز از تنوعی جهت توجیه و تفسیر رقابت‌پذیری و دسته بندی آن ارائه شده است که در میان آنها مدل الماس پورتر از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. بر اساس این مدل، چهار عامل اصلی فاکتورهای درونی، شرایط تقاضای داخلی، صنایع مرتبط و حمایت کننده و همچنین استراتژی، ساختار و رقابت بر رقابت‌پذیری کشورها و همچنین صنایع مختلف آن تاثیر مستقیم دارند. علاوه بر این، دو عامل دولت و اتفاقات پیش‌بینی نشده نیز به صورت غیر مستقیم بر رقابت‌پذیری مؤثر هستند. اگر چه این مدل پایه و اساس بسیاری از مطالعات در سراسر جهان قرار گرفته و مورد توجه بسیار از پژوهشگران بوده است ولی در مجموع دارای نقاط ضعفی نیز هست که از آن جمله می‌توان عدم تاکید بر مسایل بین المللی و بازارهای جهانی و نیز در نظر نگرفتن جابه جایی عوامل تولید از طریق شرکتهای چند ملیتی و سرمایه گذاری مستقیم خارجی یاد کرد. علاوه بر این، دولت در کشورهای توسعه نیافته نقشی فراتر از تاثیر غیر مستقیم دارد. لذا لازم است در بررسی رقابت‌پذیری بر اساس مدل الماس‌پورتر این موارد نیز مد نظر قرار گرفته شود.منابع و مآخذ

Kim, C. "A model development for measuring global competitiveness of the tourism-۱ industry in the Asia-pacific region", Korea Institute For International Economic Policy, ۲۰۰۲۲-Man, Thomas W.Y. and Lau, T. and Chan, K.F., "The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies", Journal of Business Venturing ۱۷, ۲۰۰۲, pp. ۱۲۳–۱۴۲۳-Moon, H.C., Rugman, A. M. and Verbeke, A., "A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore", International Business Review ۷, ۱۹۹۸, pp. ۱۳۵–۱۵۰۴-Porter, Michael E., "Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance", New York: The Free Press. ۱۹۸۵۵-Porter, Michael E., "The Competitive Advantage of Nations" , New York: The Free Press, ۱۹۹۰۶-Thompson, J.L, " Strategic Management ", Thomson Learning, fourth edition, ۲۰۰۱

۷- عباس زادهٔ شهانقی، لیلا، «بررسی عوامل مؤثر در وضعیت رقابتی و نحوهٔ ارزیابی آن در صنعت تولید الیاف مصنوعی در ایران» ، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، پاییز ۱۳۸۲

منبع: ماهنامه تدبیر-سال شانزدهم-شماره ۱۶۴

عینیت و پیشه دانشمندی در نظریه علم وبر

محمدجواد اسماعیلی*

بر پایه دیدگاه کانت، تجربه ترکیب پیچیده‌ای از ادراکات حسی و سامانـدهی و گزینش مفهومی است. مواد و محتوای دانش از مشاهده و تجربه بدست می‌آید؛ اما بایستی در قالب مفهوم ریخته شود تا به معرفت (علمی) مبدل شود. از نظر کانت، مشاهده حسی صرفا «ادراک حسی» را تدارک می‌بینند، در حالی که برای داشتن معرفت (علمی) باید در قالب مفهوم و از طریق مفهوم اندیشید. مفاهیم پیشینی و استعلایی پیش از مشاهده وارد فرایند ادراک می‌شوند. مفاهیم پسینی/ تجربی، هسته و بنیاد کار علمی را تشکیل

می‌دهند.بنا بر نظر کانت، معرفت علمی و عقل سلیم و هر شیئی که قادر به شناخت آنیم، بر خلاف نظر تجربه‌گرایان، نتیجه انعکاس بلاواسطه ادراک در ذهن بشری نیست؛ بلکه قوه فاهمه مجهز به مقولات دوازده‌گانه این ماده خام را شکل یا صورت می‌بخشد.[۱] بدین سان، کانت نظریه رئالیسم معرفت‌شناختی که معرفت (علمی) را نتیجه انعکاس بلاواسطه ادراک در ذهن بشری می‌داند، رد می‌کند و ایده‌الیسم معرف‌شناختی را تاسیس می‌کند؛ لذا ذهن ما آیینه‌ای نیست که واقعیت را باز بتابد. در همین زمینه، آدورنو در نقد تجربه‌گرایی پوزیتیویستی چنین می‌گوید: «این خرافه است که پژوهش باید با لوح سفید آغاز شود و داده‌ها بدون هیچ طرح از پیش اندیشیده‌ای، روی آن جمع شود و سپس به صورت نوعی الگو درآید.»[۲]بدین ترتیب، کانت با انقلاب کپرنیکی خود می‌گوید که «عقل، قوانین خود را از طبیعت استخراج نمی‌کند؛ بلکه آنها را بر طبیعت تحمیل می‌کند». یعنی عقل با هضم کردن داده‌های حسی، فعالانه نظم و قوانین عقل خود را بر طبیعت تحمیل می‌کند.[۳]پروبلماتیک وبری۱. اگر علمی بودن معادل «عینیت» نتایج آن است، وجود «حقایق دارای اعتبار عینی» در علوم فرهنگی و علوم اجتماعی چیست؟[۴]۲. وظیفه علوم فرهنگی و علوم اجتماعی به منزله علوم تجربی، چیست؟[۵]پاسخ وبر به مسئله عینیتبه باور تجربه‌گرایان، عینیت علمی به معنی تفکیک صریح گزاره‌های آزمون‌پذیر واقعی از داوری‌های ارزشی (ذهنی) است. بینش اصلی دیدگاه تجربه‌گرایانه این است که علم نباید راجع به این باشد که ما دوست داریم جهان چگونه باشد.[۶] تامل بر این تز را با استناد به نظریه و بینش وبر در کتاب «روش‌شناسی علوم اجتماعی» و سخنرانی تاریخی و تاثیرگذار او با عنوان «علم به مثابه حرفه»، انجام می‌دهیم:وبر بسیار تاکید دارد که دانشگاه و کلاس درس، محل بحث و استدلال جدلی بر سر ارزش‌های غایی، مسائل سیاسی و مسائل آرمانی نیست و این کار باید از طریق مطبوعات، گردهمایی‌ها، انجمن‌ها و هر راه دیگری که برای همه‌ی شهروندان باز است، انجام شود.[۷]از نظر وبر، دانشگاه نباید محل ایفای نقش عام پرورش انسان‌ها و القای نگرش‌های سیاسی، اخلاقی، زیباشناختی، فرهنگی و غیره باشد. دانشگاه و استاد، صرفاً باید به پرورش «تخصص» و «صداقت فکری» مشغول باشند. لازم به ذکر است، وبر خود واقف بود که این نظر وی، نوعی قضاوت ارزشی است و به لحاظ علمی و تجربی نمی‌توان از این ایده ارزشگذار دفاع نمود. از نظر وبر، دانشجویان به جای آنکه دنبال رهبر (اخلاقی یا سیاسی) باشند، بایستی به دنبال معلم (عالم متخصص و علمی) باشند.[۸]وبر مقاله «معنای بی‌طرفی اخلاقی در جامعه‌شناسی و اقتصاد» را با این گزاره آغاز می‌کند که به طور منطقی، باید میان قضاوت‌های ارزشی عملی جانبدارانه و تحلیل علمی (تجربی) مبتنی بر واقعیات فرق نهاد. اما وبر در تمام مقاله «عینیت در علوم اجتماعی و سیاست اجتماعی» تذکر می‌دهد که منظور از تحلیل علمی (تجربی) غیر ارزش‌داورانه، بی‌تفاوتی اخلاقی نیست. بی‌تفاوتی اخلاقی با بی‌طرفی اخلاقی فرق دارد و مفهوم عینیت، تعبیر دومی را مدنظر دارد. وبر در این زمینه این طور می‌نویسد: «ما هرگز مخالفتی با بیان روشن و حد و مرزدار آرمان‌های شخصی در بحث نداریم. ایستار بی‌تفاوتی اخلاقی، هیچ ربطی به عینیت ندارد.»[۹]به علاوه، عینیت در نظر وبر، بدین معناست که «فرم» و «منطق» استدلال محقق تجربی و در واقع، «روش‌مندی» پژوهش، مهم است. برای مثال، وبر در مطالعه خود در باب تحولات مسیحیت در اروپا و پیامدهای اجتماعی پیش‌بینی نشده آن در مدرنیته غربی، به جای ارزش‌گذاری و داوری در باب خوبی یا بدی این تحولات، سعی دارد پیوند میان اخلاق پروتستانتیسم و روح سرمایه‌داری را نشان دهد. احتمال دارد که یک فرد ایرانی، آموزه‌های فرقه‌های مسیحی را به درستی درک نکند. اما وبر بیان می‌کند که این مسئله چندان مهمی نیست. «روش علمی» به معنای درک «محتوای» یک آموزه نیست؛ بلکه عینیت و روش‌مندی به این معناست که «فرم» و منطق تحقیق برای مخاطب ایرانی، تحقیق قابل قبول و قابل فهم باشد. به طوری که خواننده ایرانی بتواند نحوه استدلال و پژوهش را دنبال کند و لزومی ندارد که یافته‌های محقق آلمانی را تایید کند.[۱۰]وبر میان ارزش‌های فرهنگی متغیر و احکام اخلاقی (صوری کانتی) مطلقا معتبر، فرق می‌نهد و بدین ترتیب خود را از دام نسبی‌گرایی می‌رهاند.وبر در نقد ذات‌گرایی می‌گوید که تلقی نمودن عینیت با ذات‌گرایی در موضوع انتخاب، غلط است. او می‌گوید: ویژگی اقتصادی- اجتماعی یک واقعه، چیزی نیست که «به طور عینی» متعلق بدان باشد؛ بلکه

جهت‌گیری علاقه‌های شناختی ما آن را تعریف می‌کند. در همین راستا، در بسط تفکر مارکسیستی از «واقعیت اقتصادی»، واقعیت «مربوط به اقتصاد» و واقعیت «مشروط به اقتصاد»، سخن می‌گوید.بنا بر آنچه از زبان وبر گفته شد، معلوم می‌گردد که تحلیل علمی مطلقا «عینی» از فرهنگ و پدیده‌های اجتماعی وجود ندارد؛ تحلیل بر اساس ارزش‌های محقق که عمومیت و اهمیت فرهنگی دارد، برگزیده می‌شود و گریزی از برش بخشی از واقعیت، بر اساس اهمیت فرهنگی آن نیستیم. این بدین معنا نیست که که جامعه‌شناس به طور خنثی و بی‌تفاوت به سمت واقعیت می‌رود.[۱۱] از این رو، شناخت واقعیت فرهنگی، فقط با داشتن دیدگاه‌های خاص میسر است و این عنصر «شخصی» در کار علمی است.[۱۲]وبر خاطر نشان می‌سازد که مسئله «رهایی» یک علم مفروض از قید قضاوت‌های ارزشی، به عبارت دیگر، معنا و اعتبار این اصل منطقی، به هیچ وجه با این سوال یکسان نیست که آیا استادان به هنگام تدریس می‌بایست قضاوت‌های ارزشی مورد قبول خود را که برگرفته از اصول اخلاقی، آرمان‌های فرهنگی یا بینش‌های فلسفی‌اند، بیان کنند یا نه.[۱۳] وبر اگر چه خود تاکید دارد که چگونگی رفتار استاد، نوعی قضاوت ارزشی است. با این همه، نظر خود را بیان می‌دارد:استاد در کلاس درس با حفظ خویشتنداری، جدیت آرام، واقع‌پردازی و اندیشمندی خونسردانه وظایف متناسب با کلاس را انجام دهد، که عبارتند از: ۱- تشخیص دقیق واقعیات، حتی اگر به مذاق شخصی بعضی خوش نیاید و تمییز دادن این واقعیات از ارزیابی‌های خودشان ۲- پیروی از وظیفه و سرکوب تمایل ارائه سلایق شخصی یا احساسات غیرضروری دیگر ۳- تربیت انسان متخصص و پرورش صداقت فکری.[۱۴]پیشه و رسالت دانشمندیوبر معتقد است که نقش و حوزه‌های دانشمندی (علوم اجتماعی)، سیاستمداری (سیاست اجتماعی) و فلسفه (حوزه اخلاق، زیبایی‌شناختی و تولید معنا)، سه چیز متفاوت و متمایز است. البته هر فرد می‌تواند به هر سه بپردازد، اما به لحاظ اصول منطقی هیچ یک از دیگری ناشی نمی‌شود و معیارهای اعتبار، قضاوت و ارزیابی در سه حوزه با هم یکی نیست. وبر در این زمینه، چنین می‌نویسد:«رشته‌های فلسفی می‌توانند معنای ارزیابی‌ها، یعنی ساختار غایی و معنادار و پیامدهای معنادار آن‌ها را روشن کنند. یا به عبارت دیگر، جایگاه این ارزیابی‌ها را در میان دیگر ارزیابی‌های غایی ممکن نشان بدهند. اما علوم اجتماعی که قطعاً از علوم تجربی است، هرگز نمی‌تواند فرد را از مساله تصمیم‌گیری و انتخاب ارزش‌های خود برهاند و بنابراین هرگز نباید نقشی بازی کند که تصور شود چنین کاری از آن ساخته‌است.»[۱۵]وبر در سخنرانی «علم به مثابه حرفه»، در بررسی تاریخی خود از معنای فرهنگی علم، نشان می‌دهد که از دوره یونان تا پیش از مدرنیته، علم راهی به سوی زندگی حقیقی (ارسطو و افلاطون)، هنر حقیقی (داوینچی)، طبیعت حقیقی (بیکن) و راهی به سوی خداوند (مسیحیت) است. وبر با عنایت به نظر تولستوی در دوره مدرن معتقد است، علم نمی‌تواند به پرسش «چه باید کرد و چگونه باید زندگی کرد» پاسخی بدهد. اما وبر بر خلاف نیچه، به‌دنبال «عینیت» و «تجربه» در علوم اجتماعی است. وبر بر خلاف رای تولستوی بر این باور است که علم، کار معنادار دیگری را می‌تواند بکند:عصر جدید، عصر عقلانی شدن است و باید با اخلاق مسئولیت (یعنی بررسی پیامد عملی اخلاقی خود برای دیگران و خود) و علم با آن روبرو شد و از درافتادن علوم انسانی به عرفانیات جلوگیری کرد. چرا که علوم انسانی محتاج «تبیین» است. بدین ترتیب، علم می‌تواند به طور غیر مستقیم به بررسی «انتقادی» اهداف بپردازد و نشان دهد که فرد با اتخاذ یک وسیله یا هدف، در خدمت چه رب‌النوعی است و در نتیجه در خدمت چه رب‌النوع‌هایی نیست. در جهانی که همگان در خطر سقوط به اغتشاش معنایی هستند، علم می‌تواند آنان را وادارد یا به آنان کمک کند که معنای کردار اجتماعی خود را، حداقل برای خود روشن سازند که این عمل علم، عملی «اخلاقی» است. چرا که نتیجه آن، وضوح بخشیدن به خود و پذیرش مسئولیت است که لازمه این، تامل در «عینیت» است؛ یعنی از ارزش‌های خود فاصله گرفتن تا بتوانیم مسئولانه‌تر به نتایجی که بر آن‌ها مترتب است، بیاندیشیم. بدین ترتیب، وبر علی‌رغم اجتناب از فلسفه ارزش، هم می‌خواهد جایی برای ارزش بیابد و هم جایی برای تجربه.[۱۶]وبر در مقاله «معنای بی‌طرفی اخلاقی در جامعه‌شناسی و اقتصاد» می‌نویسد: «هم علوم تجربی و هم علوم هنجاری می‌توانند به اهل سیاست، جزئیات پر ارزشی ارائه دهند. تمام آنچه که یک رشته تجربی با تجهیزاتی که در دست دارد، می‌تواند به

اثبات برساند، چیزی نیست جز: ۱- وسایل ضروری رسیدن به یک هدف معین ۲- پیامدهای اجتناب‌ناپذیر استفاده از این وسایل و بنابراین ۳- رقابت ارزیابی‌های متعدد بر سر نتایج عملی‌شان.[۱۷] --* دانشجوی دکترای جامعه‌شناسی سیاسی[۱] اباذری، یوسف (۱۳۸۷)، خرد جامعه‌شناسی، طرح نو، ص ۱۹۱ و همچنین : کانت، ایمانوئل (۱۳۸۸)، سنجش خرد ناب، میرشمس‌الدین ادیب سلطانی، نشر امیرکبیر[۲] آدورنو، تئودور (۱۳۸۵)، جامعه‌شناسی انتقادی، حسن چاوشیان، نشر اختران[۳] پوپر، کارل (۱۳۶۳)، حدس‌ها و ابطال‌ها، احمد آرام، شرکت سهامی انتشار، ص ۲۲۳[۴] اباذری، یوسف (۱۳۸۷)، همان، ص ۱۶۸- ۱۶۹ و ۱۰۵[۵] اباذری، یوسف (۱۳۸۷)، همان، ص ۸۸- ۱۰۰ و فصل ۱[۶] کرایب، یان و تد بنتون (۱۳۸۶)، فلسفه علوم اجتماعی، شهناز مسمی‌پرست، آگه، ص ۹۲ - ۹۴[۷] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، روش‌شناسی علوم اجتماعی، حسن چاوشیان، نشر مرکز، ص ۲۳- ۲۴[۸] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، فصل دوم و همچنین رجوع کنید به: وبر، ماکس (۱۳۸۷)، دین، قدرت، جامعه، احمد تدین، نشر هرمس، ص ۱۷۳[۹] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۱۰۰[۱۰] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۹۱- ۹۶ و ۱۰۰ و فصل ۱[۱۱] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۱۱۵[۱۲] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۱۱۵ و ۱۲۹[۱۳] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۱۸[۱۴] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۲۴[۱۵] وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۴۳[۱۶] اباذری، یوسف (۱۳۸۷)، همان، ص ۱۶۵- ۱۶۶[۱۷] وبر، ماکس (۱۳۸۷)، همان، ص ۳۱ و همچنین رجوع کنید به : وبر، ماکس (۱۳۸۴)، همان، ص ۴۳ منبع: سیاست ما

مفهوم آنارشی از نظر تئوری سازه‌انگاری

روح‌الله زمانیان* آنارشیسم با اعتقاد به امکان نظم در وضع طبیعی، اقتدار را عامل اصلی مشکلات جوامع تلقی می‌کرد و بر اساس ایده اقتدارستیزی، خواهان الغای قانون و انحلال حکومت بود. آنارشیسم که در آثار متفکرانی مانند پی‌یر ژوزف پرودون، ویلیام گادوین، میخائیل باکونین و پیوتر کروپوتکین آشکار شد، با اعتقاد به امکان نظم در وضع طبیعی، اقتدار را عامل اصلی مشکلات جوامع تلقی می‌کرد و بر اساس ایده اقتدارستیزی، خواهان الغای قانون و انحلال حکومت بود. تئوری سازه‌انگاری، آنارشی را به چگونگی شکل‌گیری هویت‌ها پیوند می‌زند و بر این اعتقاد می‌باشد که تعاملات کنش‌گران است که هویت‌ها را می‌سازد و بر اساس پیامی که برای همدیگر می‌فرستند، خود را دوست یا دشمن می‌بینند و در این جریان است که آنارشی معنای خود را می‌گیرد.ونت بر این اعتقاد است، با تأکید بر عمل دولت‌ها می‌توان فرآیند روابط میان دولت‌ها را احیا کرد و این فرآیندها هستند که می‌توانند آنارشی را تعارض‌آمیز یا مبتنی بر همکاری سازند. عمل انسان‌ها بر اساس معانی پدیده‌ها برای آن‌هاست؛ بنابراین آنارشی و خودیاری قبل از تعامل دولت‌ها هیچ معنایی ندارد.[۱ دولت‌ها نسبت به دشمنانشان در مقابل دوستانشان رفتار متفاوتی دارند. احتمال دارد توزیع قدرت همواره بر محاسبات دولت‌ها اثر گذارد، اما اینکه چگونه این کار را انجام می‌دهند، بستگی به درک‌ها و انتظارات بین‌الاذهانی در مورد توزیع شناختی دارد که به ادراک‌های آن‌ها از خود و دیگری شکل می‌دهد. پیتر برگر استدلال می‌کند که هویت، همراه با پیوست‌های مناسبی که از واقعیت روانشناسی به همراه دارد، در چارچوب یک جهان خاص به گونه‌ای اجتماعی ساخته می‌شود. از نظر آنان، دولت‌ها نیز مانند اشخاص هویت‌های گوناگونی مانند رهبر جهان آزاد، قدرت امپراتوری و ... دارند. اما هر هویتی یک تعریف ذاتاً اجتماعی از کنش‌گر است که ریشه در تئوری‌هایی دارد که کنش‌گران به طور جمعی درباره خودشان و یکدیگر دارند و به ساختار جهان اجتماعی شکل می‌دهند.[۲]سازه‌انگاران بر این اعتقادند که عرصه روابط بین‌الملل، عرصه علامت دادن، تفسیر کردن و پاسخ دادن و فرآیند خلق معانی بین‌الاذهانی می‌باشد و از این طریق است که کنش‌گران هویت می‌یابند و همدیگر را دوست یا دشمن تعریف می‌نمایند. آنارشی صرفاً به تبع ساختاری که در درون آن قرار می‌گیرد، معنی پیدا می‌کند. در واقع، چیزی به عنوان منطق ذاتی آنارشی وجود ندارد و خود اصطلاح آنارشی مشخص می‌کند که

چرا این طور است. آنارشی به غیبت حکومت و نه به حضور آن اشاره دارد و می گوید چه چیزی وجود دارد، نه آن که چه چیزی هست. بنابراین، ظرفی خالی است که معنایی ذاتی ندارد. آنچه به آنارشی معنا می‌دهد انواع اشخاصی هستند که در آن به سر می‌برند و نیز ساختار روابطی است که میان آن‌ها وجود دارد.[۳]این که گفته می‌شود ساختار «اجتماعی» است، به این معنا می‌باشد که کنش گران در گزینش کنش‌هایشان، یکدیگر را به حساب می‌آورند. این فرآیند مبتنی بر انگاره‌های کنش گران درباره سرشت و نقش خود و دیگری می‌باشد. برخی از این انگاره‌ها مشترک و خصوصی هستند و معمولاً ـ فرهنگ نام دارند و در قالب فرهنگ‌های هابزی، لاکی و کانتی مطرح می‌شوند. تئوری سازه‌انگاری بر این اصل استوار می‌باشد که آنارشی منطق خاصی ندارد و معلول عمل و رویه‌هایی است که ساختار خاصی از منافع و هویت‌ها و نه ساختار دیگری را می‌آفرینند. ونت بر خلاف نئوواقع گرایان، بر این عقیده است که آنارشی فی‌نفسه ظرفی خالی و فاقد هر نوع منطق درونی است.[۴]بر خلاف رئالیست‌ها که اعتقاد دارند خودیاری و سیاست قدرت، به طور منطقی و به گونه‌ای علّیتی از آنارشی ناشی می‌شود، تئوری سازه‌انگاری اعتقاد دارند چنین نیست و اگر ما خودمان را در یک جهان مبتنی بر خودیاری می‌یابیم، این به خاطر فرآیند است و نه ساختار. هیچ اصل آنارشی جدا از عملکردهایی وجود ندارد که یک ساختار هویت و منافع را به جای دیگری خلق کند و برای آن نمونه ارائه دهد. ساختار هیچ موجودیت یا قدرت، علّیتی جدا از فرآیند ندارد. نهادهای خودیاری و سیاست قدرت، خصیصه‌های اصلی فرآیند نیستند. آنارشی چیزی است که دولت‌ها خودشان می‌فهمند.از نظر بسیاری از سازه‌انگاران، نظم حاکی از اولویت دادن وضعیتی باثبات است که قابل مقایسه‌با ترتیبات باثبات جهان فیزیکی یا طبیعی باشد. نظم‌بین‌المللی همچون هر نظمی وابسته به قواعدی است که اعمال می‌شوند و هر قدر این قواعد درونی‌تر شوند و جنبه نهادینه‌تری داشته باشند، کارایی آن‌ها بیشتر است. اما نظم همیشه به دلیل نقش قواعد در قوام بخشیدن به شرایط حکم، همراه با توزیع امتیازات است و این به نفع کسی و بر اساس ترجیحاتی است. اونف بر این اعتقاد می‌باشد که باثباتی نظم به دلیل شباهت آن به طبیعت نیست؛ بلکه به این دلیل است که این ترتیبات به نفع کسانی است که ترتیبات متعلق به آن‌هاست. نظم ناشی از حمایت نهادینه از قواعد است و هر مجموعه معینی از قواعد و رویه‌های آن، به یک رژیم شکل می‌دهد و هر رژیم یک نهاد است. ونت بر این اعتقاد است که هویت‌ها و شناخت‌های دولت‌ها وابسته به نهادهای بین‌المللی است. این نهادها به کنش گران دولتی به عنوان سوژه‌های حیات‌بین‌المللی قوام می‌بخشند، به این معنا که تعامل معنادار میان آن‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد.[۵]با توجه به مطالب بالاـ می‌توان گفت، تئوری سازه‌انگاری بحث آنارشی را به شکل گیری هویت پیوند زده و از این منظر، بر اساس تفسیری که کنش گران از خود و همدیگر ارائه می کنند، آنارشی را معنا می‌نمایند. یعنی اگر دولت‌ها همدیگر را به عنوان دوست تلقی کنند، نظم و اگر همدیگر را دشمن بدانند، محیط را آنارشیک تصور می کنند و از طریق این برداشت، به اتخاذ سیاست روی می‌آورند. بنابراین، تئوری سازه‌انگاری اعتقاد دارد که آنارشی برساخته اجتماعی است و این برداشت دولت‌ها از همدیگر می‌باشد که یک محیط را دارای نظم و یک محیط را آنارشیک می‌داند.------
--*کارشناس ارشد روابط بین‌الملل[۱] مشیرزاده، حمیرا (۱۳۸۴)، تحول در نظریه‌های روابط بین‌الملل، تهران، سمت، ص ۳۴۶[۲] Der Derian, James (۱۹۹۵), International Theory Critical Investigations, NewYork: Macmillan Company, p ۱۳۵-۱۳۶[۳] ونت، الکساندر (۱۳۸۴)، نظریه اجتماعی سیاست بین‌الملل حمیرا مشیرزاده، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، ص ۴۵۱[۴] Hasenclever, A (۱۹۹۷), Theories of International Relations, Cambridge: Cambridge University Press, p ۱۵۷[۵] مشیرزاده، حمیرا (۱۳۸۴)، همان، ص ۳۴۵ منبع: سیاست ما

روش‌شناسی توماس هابز

سارا نجف‌پور* توماس هابز دومین فیلسوف تجربی انگلستان است. وی اگر چه نزد بیکن تلمذ کرده بود، اما بیش از او به قیاس و فلسفه اولی توجه داشت. هابز فلسفه را شناخت معلول‌ها به واسطه علل آنها و شناخت علل به واسطه معلول‌ها از طریق استدلال‌های صحیح می‌دانست. از نگاه او، فلسفه یعنی تجزیه و ترکیب و این دو به جسم تعلق دارند؛ پس جز جسم نمی‌تواند موضوع فلسفه و علم باشد. هابز در میان فیلسوفان سیاسی از چند نظر شاخص به نظر می‌رسد: نخست آنکه، وی اولین رساله منظم را در علم سیاست نوشت و دوم اینکه، روش جدیدی که بر تعریف دقیق پیش‌فرض‌ها و احکام اولیه برای دستیابی به نتایج روشن و قاطع استوار بود، در مطالعات سیاسی ابداع نمود. هابز با دلیل و برهان و نه چون ماکیاولی با آوردن شاهد از داستان‌های تاریخی، از حاکمیت مطلقه دفاع نمود. وی خود را بنیان‌گذار فلسفه علم سیاست می‌دانست و بلندپروازانه می‌گفت:«فلسفه طبیعت شاخه جوانی است، اما فلسفه جامعه از آن هم جوانتر است و عمر آن با رساله من با عنوان «شهروند» آغاز می‌شود و من این سخن را با برافروختگی می‌گویم تا انتقادکنندگان بر من بدانند که سخنانشان بر من تاثیری نگذاشته است.[۱]»روش علمی هابز در کلیت خود مبتنی بر نوعی «منطق قیاسی دقیق» است که بر اساس روی آوردن به ذهن خودبنیاد، بنا نهاده شده است. از نظر او، فلسفه به معنای دستگاهی صرفاً قیاسی است که بر پایه تعریف اولیه اصطلاحات و مفاهیمی که می پنداریم درست است، استدلال‌های ما را شکل می‌بخشد. سپس بر پایه آن تعاریف، به روشن نمودن مجهولات پسینی پرداخته و ما را قادر به شناخت می‌نماید.[۲]هابز در کتاب لویاتان با به کارگیری دقت و قطعیت احکام ریاضی در حوزه سیاست، نخستین گام را در جهت علمی نمودن سیاست برمی‌دارد. وی با فراگیری علم هندسه، در صدد بود دقت و قطعیت احکام آن را به یاری ریاضیات، جهت ایجاد نوعی «علم حقیقی» به کار گیرد که در آن بتوان همه امور را به ضابطه عقل و قاعده درآورد.[۳]کشف اقلیدس زندگی فکری هابز را دگرگون ساخت. هابز در چهل سالگی در یکی از کتابخانه‌های خصوصی چشمش به قضیه چهل و هفتم کتاب اول اصول هندسه اقلیدس افتاد. وقتی آن را خواند، فریاد کشید: «به خدا سوگند این غیر ممکن است!» این قضیه برای اقامه برهان به قضیه‌ای دیگر استناد کرده و آن قضیه به قضیه‌ای دیگر، و همین طور تا آخر می‌رفت تا به یک تعریف نخستین و اصول متعارف می‌رسید.[۴] به این ترتیب هابز دلبسته هندسه شده و بعدها تلاش کرد از آن در نظریات خود راجع به انسان، جامعه و دولت بیشترین بهره را برگیرد.هابز متاثر از مطالعات اقلیدس و گالیله، طبیعت را نه امری پیچیده و غامض یا رازآمیز؛ بلکه بی‌روح، خالی از توهم و صرفاً مادی می‌دانست که می‌بایست به زبانی ریاضی‌گونه مورد توجه قرار گیرد. او از ابتدا نظریه سیاسی خود را نظریه‌ای درباره پیکره سیاسی می‌دانست که از لحاظ وضوح و روش علمی معادل نظریه گالیله درباره اجسام فیزیکی است.در دیدگاه هابز حیات اجتماعی بشر، توده‌ای صرف از امور واقعی ناهمساز و اتفاقی نیست؛ بلکه زندگی اجتماعی بر احکامی مبتنی است که دارای همان اعتبار عینی قضایای ریاضی بوده و مانند آنها نیز قابل اثبات هستند.[۵] اما نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که چنین احکامی بر پایه مشاهدات تجربی استوار نیستند؛ بلکه بیش از مشاهده، مبتنی بر قیاس هستند. هر چند مشاهدات در تحلیل نهایی جهت اثبات صحت و سقم استدلالات قیاسی به کار می‌روند.استیلای روش‌شناسی ریاضی‌گونه در اندیشه هابز موجب می‌شود که وی علیرغم آگاه بودن از تفاوت‌های علوم طبیعی و علوم اجتماعی، احکام ریاضی را عیناً در مورد مفاهیم اجتماعی به کار بندد.[۶] برای نمونه وی استدلال را چیزی جز حساب کردن نمی‌داند، یعنی جمع و تفریق کردن نتایج اسم‌های عامی که برای نشانه‌گذاری و بیان اندیشه‌های خود اختیار می‌کنیم.او متاثر از هندسه در صدد برمی‌آید که یک «اصل بدیهی»[۷] و یا «پیش‌فرض»[۸] را به عنوان مبنای منطقی دستگاه فلسفی خود قرار دهد. شاید بتوان مفهوم «صیانت نفس» را در اندیشه هابز دارای چنین موقعیتی دانست که بر اساس آن، آدمی با محاسبات عقلانی خویش درمی‌یابد که جهت رهایی از وضع طبیعی و برای حفظ جان خویش، جامعه‌ای سیاسی را بنا کند. جامعه‌ای که هنر تاسیس و حفظ آن، مستلزم کاربست قواعدی معین است و صرفاً مبتنی بر عمل و تجربه نیست.[۹]هابز فیزیک را صرفاً جهت درک پدیده‌های طبیعی به کار نمی‌برد؛ بلکه در صدد برمی‌آید آن را برای تبیین تمام رفتارهای انسانی به کار برد. از این رو، علوم و دانش‌های مورد

استفاده در دستگاه فلسفی هابز به صورت زنجیره‌وار در جهت اهدافی خاص مورد استفاده قرار می گیرند و سرانجام در نوعی تلقی اندام‌وار از دولت به کار می‌روند.بهره گیری از دانش روان‌شناسی در دستگاه فلسفی هابز، جایگاه مهمی دارد. او توجه به روان‌شناسی آدمی را لازمه شناخت اجتماع و دستگاه سیاست می‌داند و در آثاری نظیر «لویاتان» و «عناصر قانون»، تحلیل روان‌شناختی از طبیعت انسان را جهت ارائه درکی درست از رفتارهای آدمی مورد توجه قرار می‌دهد.[۱۰]هابز بر پایه تحلیلی مکانیستی و مادی از سرشت انسان، در صدد برمی‌آید همه وقایع را بر اساس اصل «حرکت» توضیح دهد. مرکزیت و محور قرار گرفتن اصل حرکت در اندیشه سیاسی هابز، متاثر از روش‌شناسی قرن هفدهم اروپا بود که توسط گالیله مطرح شد. در این روش، جهان فیزیکی پیرامون و طبیعت انسان به عنوان یک سیستم مکانیکی ساده تلقی می‌شد که تحولات آن را می‌توان به وسیله تغییر مکان اشیا نسبت به یکدیگر، با همان قطعیت روش هندسی توضیح داده و تفسیر کرد. از این منظر، عواطف و اندیشه‌های انسان، ناشی از حرکت مغز و اندام‌های دیگر است و حیات اجتماعی نیز به همین نحو متاثر از حرکت است:«فرضیه برجسته و روشن هابز این بود که حرکت انسان‌ها را می‌توان به اعمال دستگاه مکانیکی تقلیل داد که مرکب از اندام‌های حسی، عصب‌ها، قوه تخیل، حافظه و تعقل است و در واکنش به تاثیر اجسام بیرون از خود حرکت می کنند. این دستگاه به نظر هابز به معنای دقیق کلمه، خودجنبان نیست؛ لیکن همواره در حال حرکت است. زیرا اشیای دیگر همواره بر آن تاثیر می گذارند. اما این دستگاه به مفهومی نه چندان دقیق خودجنبان است؛ زیرا در درون خود میل یا کششی برای حفظ حرکت خویش دارد. هابز، فرض را بر وجود انگیزه‌ای درونی به ادامه حرکت قرار می‌داد و این انگیزه در اساسی‌ترین شکل خود، همان انگیزه مرگ بود.»[۱۱]از نگاه هابز، قلب چیزی نیست جز فنری و اعصاب چیزی نیستند جز بندهایی و مفاصل چیزی نیستند جز چرخ‌هایی که به کل بدن، چنانچه خداوند خواسته است، حرکت می‌بخشند.مطابق دیدگاه وی، انسان نمی‌تواند اندیشه‌ای داشته باشد که تابع حواس وی نباشد. به عبارت دیگر، چیزی به نام هدف غایی یا خیر برتر که در آثار فیلسوفان اخلاقی آمده وجود ندارد؛ بلکه زندگی پیشرفت مداوم امیال از موضوعی به موضوع دیگر است، به گونه‌ای که کسب اولی راه را برای حصول دیگری هموار می‌سازد. ---------------------------

---* دانشجوی دکترا[۱] هابز، توماس (۱۳۸۰)، لویاتان، حسین بشیریه، تهران، نشر نی، ص ۱۶[۲]: Popkin, Richard (۱۹۷۹), The History of Sceptism, Berkeley: Berkeley U.P, chxi[۳] عنایت، حمید (۱۳۷۷)، تاریخ فلسفه سیاسی غرب (از هراکلیت تا هابز)، تهران، انتشارات زمستان، ص ۲۰۳[۴] دورانت، ویل (۱۳۷۹)، تاریخ تمدن، جمعی از مترجمین، تهران، انتشارات انقلاب اسلامی، جلد۸، ص ۶۳۵[۵] کاسیرر، ارنست (۱۳۷۷)، اسطوره دولت، یداله موقن، تهران، نشر هرمس، ص ۲۶۰- ۲۶۳[۶] کاپلستون، فردریک (۱۳۷۰)، تاریخ فلسفه (از هابز تا هیوم)، امیرجلال‌الدین اعلم، تهران، انتشارات سروش، ص ۲۵[۷] ۹[Pre-Assumption[۸] Axiom] هابز، توماس (۱۳۸۰)، همان، ص ۲۱۷[۱۰] Thomas, William (۱۹۹۲), Great Politics Thinkers, Oxford: Oxford University Press, pp ۲۱۷-۲۱۸[۱۱] مکفرسون در مقدمه‌ای که بر «لویاتان» هابز می‌نویسد، به این نکته اشاره می کند. نگاه کنید به: هابز، توماس (۱۳۸۰)، همان، ص ۲۹ منبع: سیاست ما

اندیشه و نظریات رنه دکارت فیلسوف فرانسوی

دکارت؛ در دوراهی شک و یقین

معصومه نعمتی- اشاره: رنه دکارت در ۳۱ مارس ۱۵۹۶ در لاهه فرانسه به دنیا آمد. رنه دکارت فیلسوف و ریاضیدان و فیزیکدان معروف زمان خود بود ولی با این حال دکارت از جمله پایه گذاران فلسفه جدید یا رنسانس شناخته می شود. در بیشتر متون فلسفی، فلاسفه قرن هفدهم و هجدم به دو گونه عقل گرا و تجربه گرا تقسیم شده اند. بر این منوال رنه دکارت جزء فیلسوفان

مکتب عقل گرا محسوب می شود. تحقیقات و نوشته های وی بیشتر نتیجه تجربه و تفکرات شخصی وی بود به همین دلیل کمتر از کتب و مطالعات دیگر فیلسوفان و محققان بهره برده بود. از مهم ترین کتاب های ویمی‌توان به تاملات، فلسفه دکارت، سیر حکمت در اروپا، قواعد هدایت ذهن و کارگاه خرد نام برد. در سال ۱۶۴۱ کتاب معروف خود تاملات را منتشر کرد. در این کتاب دکارت سعی دارد تا انسان ها را به اندیشیدن وا دارد. چند سال بعد از انتشار این کتاب به استهکلم سوئد رفته و در آنجا به ملکه کریستینا درس می دهد. سرانجام در سال ۱۶۵۰ در استهکلم چشم از جهان فرو می بندد نگاهی به کتاب تاملات meditations : تاملات دکارت به واقع تمهیدی است بسیار خلاقانه برای تشویق خواننده به دنبال کردن پیچ و خم های برهان ها و استدلال ها. کتاب فرد را دعوت می کند به اینکه خودتان را جای همان" من"ی بگذارید که در متن سخن می گوید و از میان مراحل پی در پی تردید و روشن بینی راه باز کنید و پیش بروید. دکارت در تاملات عزم خود جزمی‌کند که ثابت کند میدان معرفتش تا کجا امتداد دارد و چه چیزهایی را می تواند بداند. دیدگاه غالب در فرانسه در سال ۱۶۴۰ یعنی زمانی که دکارت تاملات خود را نوشت، دیدگاه آیین کاتولیک بود که از بسیاری جهات با علم سرستیز داشت. دکارت همچنین با سنت فلسفه مدرسی دست و پنجه نرم می کرد. سنتی که تمایل داشت مهارت های مباحثه و مجادله را برتر از طلب حقیقت بنشاند به طور کلی این کتاب حاوی حسب حال شش روز تامل از زاویه دید اول شخص است شک دکارتی Cartesian doubt : که در آن برای نیل به مقاصد استدلالی هر عقیده ای که درباره آن یقین کامل ندارد خطا پنداشته می شود. روش شک مستلزم آن است که همه باورهای سابق خود را نادرست فرض کنیم. تنها باید به چیزی اعتقاد آوریم که کاملاً به درستی آن یقین داریم. کم ترین تردید درباره درستی آن برای کنار نهادنش کفایت می کند. یکی از چیزهایی که دکارت عقل گرا را از تجربه گرایان متمایز کرد، تاکید او بر میزانخطا پذیری و قابل اطمینان نبودن حواس به عنوان منشا اطلاعات مربوط به جهان بود. از سوی دیگر، دکارت بر خصلت تعمیم پذیری علم انگشت می گذاشت. به نظر می‌رسد روش شک دستوری در خصوص هر چیزی که بتوان در آن تردید روا داشت به شک و شبهه دامنمی‌زند، ولی واقعیت چیز دیگری است. دکارت در این باب شک نمی کند که معانی مورد نظرش از کلمات همان‌هایی است که آخرین باری که آن کلمات را استعمال کرده بود در نظر داشت. با این حال از منظر دکارت این اشکالی جدی نیست و شک دکارتی همچنان شکل جدیدی از شکاکیت باقی می ماند.دوگانه انگاری دکارتی dualism : اعتقاد دکارت به اینکه می تواند از وجود خودش به عنوان اندیشنده بیش از موجودی دارای بدن مطمئن باشد حاکی ازجداسازی ذهن و جسم است. ذهن یا نفس همان دکارت واقعی یا هر کس دیگر است که بدنش ممکن است وجود داشته باشد یا وجود نداشته باشد. ذهن می تواند پس از نابودی بدن زنده بماند. این جدایی قاطع میان ذهن و بدن یا روح و جسم به دوگانه انگاری دکارتی مشهور است. یکی از جدی ترین اشکالاتی که این نظریه به آن دامن می زند تبیین این معناست که تعامل میان ذهنی غیر مادی و بدنی مادی امکان پذیر است. به نظرمی‌رسد که صورتی از یگانه انگاری یعنی نظریه ای که می‌گوید فقط یک نوع جوهر دارد در قیاس با نظریه دوگانه انگار واقع بینانه تر است.دُور دکارتی Cartesian circle : عنوانی است که گاهی به اشکالی در نظام فکری دکارت اطلاقمی شود. تصورات واضح و متمایز از آن رو منابع موثق معرفتند که خدایی خیرخواه، خدایی که آدمی را فریب نمی دهد، آنها را عطا می کند؛ ولی وجود خدا تنها با اتکا بر معرفت حاصل از تصوراتی واضح و متمایز اثبات می شود. بدین قرار دکارت به دور گرفتار آمده است.نقد و بررسی نظریات: دکارت نخستین کسی نبود که به منظور کشف راه درست وصول به معرفت دست به شکی نظام دار زند. به گفته باترفیلد، پیش از او فرانسیس سانچز در سال ۱۵۸۱ به این کار اقدام کرده بود. اما فیلسوف هوشمندی لازم بود که از این شکاکیت، فلسفه ای نوین و نظام دار بسازد. بنابراین همان طور که خود او خاطرنشان کرده است، به کارگیری روش شک نظام دار از سوی او نه به خاطر شک گرایی، بلکه به منظور رسیدن به یقین است، چرا که دکارت به این نتیجه رسید که در یک چیز نمی توان شک کرد و آن وجود شخص یا ذهن شک کننده است. درباره موجه یا ناموجه بودن این نتیجه گیری بحث های

فراوانی صورت گرفته است، اما آنچه برای ما اهمیت دارد نحوه استدلال دکارت و ساختاری آن است. یقین مقدماتی و اساسی برای دکارت وجود خود او به مثابه موجودی متفکر یا شک‌کننده است. و نه بیش از آن. این موجود، ابعاد زمانی یا مکانی ندارد و جسم نیست. زیرا وجود جسم، وجود فضا و ماده، یعنی دنیایی سه بعدی را ایجاب می کند که دکارت در این مرحله از برهان خود قائل به وجود چنین دنیایی نیست بنابراین عقیده یا یقین دکارت نسبت به وجود خویش به مثابه موجودی متفکر، او را مستقیماً به عقیده مشابهی در باب وجود جهان خارجی هدایت نکرد. چنین باوری فقط از رهگذر اعتقاد به تقدمی منطقی مبنی بر وجود خداوند حاصل می شود": من فکرمی کنم راهی را کشف کرده ام که ما را از تامل درباره خداوند حقیقی... به حصول معرفت نسبت به همه چیزهای دیگر رهنمون خواهد شد. به نظر نمی آید بیان این مطلب که این انگاره استدلالی نفوذی دیر پا داشته است، خیال پردازی باشد. زیرا اگر خدا از این برهان حذف شود، بدیهی است که در این صورت حرکت از عقیده به وجود خویش برای رسیدن به وجود جهان خارجی دشوارتر خواهد شد، مگر آنکه برهان های دیگری جایگزین پیوند ناشی از وجود خدا در برهان دکارتی شود. به این ترتیب خطر جدایی نابهنجار از جهان که همواره در این برهان حضور دارد، بسیار افزایش می یابد. به گفته تورگو در میانه قرن هجدهم، دلیل آن که دکارت رادیکالیسم فلسفی خود را از این پیش تر نبرد، ترسش از جدا افتادگی بود": می توان گفت وی از آن تنهایی که برای خود به وجود آورده بود می ترسید و قادر به تحمل آن نبود. شاید بتوان گفت که در بینش او، عنصر رواقی قبول و تفویض در مقابل جهان به ظاهر رام نشدنی، چنان که باید مورد مداقه قرار نگرفته است"، از آنجا که ما بر هیچ چیز به جز اندیشه هایمان اختیار کامل نداریم، "بهتر است" به جای تلاش برای تغییر جهان، آرزوهای خود را تغییر دهیم ".ما باید به سهم کنونی خویش راضی باشیم، این گونه تقدیر گرایی می تواند مبناهای متعددی داشته باشد، اما بین این اندیشه دکارت که ما فقط اندیشه خود را به طور کامل در اختیار داریم، و شکافی که بین عقیده به وجود خویش به عنوان موجودی متفکر، و عقیده به وجود جهان خارج بر جای می گذارد، آشکارا نوعی پیوند وجود دارد. در اینجاست که می توان یکی از ریشه‌های فلسفی گرایش درونی لیبرالیسم به کناره گیری از فعالیت عمومی و پناه بردن به دنیای خصوصی تامل و انزوا را ردیابی کرد دکارت به رغم تقدیر گرایی، بر پیوند میان اندیشه و عمل، و معرفت و قدرت صحه می گذاشت. به ادعای او فلسقه جدید بر خلاف فلسفه نظری قرون وسطایی، فلسفه ای عملی است. مارکس در جلد اول کتاب سرمایه می نویسد: دکارت در تعریف حیوانات به مثابه ماشین صرف، با چشمان عصر کارخانه می نگرد. حال آنکه در قرون وسطی حیوانات دست یاران انسان محسوب می شدند. دکارت وجود خود را در مقام موجودی اندیشنده به اثبات رسانده، کل برنامه سازنده او بر دو پایه استوار است: وجود خدایی خیرخواه و این واقعیت که هر آنچه به وضوح و تمایز در می یابیم درست است. این پایه ها هر دو به خودی خود بحث انگیزند. با این حال، انتقاد بنیادی تری وجود دارد که غالباً علیه دکارت اظهار می شود، و آن اینکه وقتی او در تأیید وجود خدا استدلال می آورد بر مفهوم تصورات واضح و متمایز تکیه دارد به تعبیر دیگر استدلال او دور است. شماری از هم روزگاران دکارت متذکر شده اند که این اشکال در کنه برنامه دکارت وجود دارد. اشکال مزبور به دور دکارتی معروف شده و نقدی است که جاندار بر کل اهتمام سازنده ای که دکارت در تاملات ورزیده است. دکارت راه مشخصی برای خلاص شدن از آن ندارد مگر اینکه توجیه دیگری برای اعتقادش به وجود خداوند بیاید، یا در غیر این صورت برای اعتقادش به صدق هر آنچه به وضوح و تمایز درک می کند توجیهی مستقل پیدا کند. منابع: لیبرالیسم غرب ظهور و سقوط، ترجمه عباس مخبر، تهران: نشر مرکز، ۱۳۷۷آثار کلاسیک فلسفه، مترجم مسعود علیا، تهران: ققنوس، ۱۳۸۲تاریخ فلسفه سیاسی غرب، عبدالرحمن عالم، تهران: وزارت امور خارجه: رسالت

کنکاشی در اندیشه های فرانسیس بیکن

میر عماد اشراقی

اشاره: فرانسیس بیکن Francis Bacon یکی از آغازگران سنت تجربه گرایی بود. دیدگاه و نظریاتی که وی در باب شناخت و بررسی جهان بیان نموده است متفاوت از دیگر اندیشمندان بوده است. او نسبت به ارزش هر گونه فعالیت فکری که پیوند تنگاتنگی بـا مطـالعه و مشاهـده واقعیـات عینی نـدارد مشـکوک است. در بی اعتمـادی عمیق او نسـبت به منطق و اسـتدلال، حتی رگه هایی از ضـدیت با فعالیت های ذهنی به چشم می خورد": نسبت به درک فی نفسه باید همواره مشـکوک بود، منطق به هیچ وجهنمی تواند به دقت و ظرافت طبیعت دست یابد".می توان گفت بیکن در زمره آن دسته روشنفکرانی است که نامش بسیار آشناتر از آثار واقعی اوسـت وی در ۲۶ ژانویه ۱۵۶۱ در لنـدن در منزل پدرشسـر نیکولاـ بیکن متولـد شـد. پـدر او بیست سال اول سـلطنت ملکه الیزابت مهردار سلطنتی بود. مادر بیکن لیـدیآن کوک خواهر زن لرد بارلی خزانه‌دار ملکه الیزابت و یکی از مقتدرترین مردان انگلیس بود. این زن در علم کلام متبحر بود و با اسقف‌های زمان خویش به لاتین مکاتبه می‌کرد. در دوازده سالگی بیکن را در کمبریج به کالج ترینیتی فرسـتادند ولی پس از سه سال آنجا را ترک کرد. در شانزده سالگی در سفارت انگلیس در پاریس ماموریتی به وی پیشنهاد شـد. پدر او در سال۱۵۷۹وفات یافت. در ۴۵سـالگی ازدواج کرد و در ۱۵۹۸ به جهت قروض خود به زنـدان افتاد. در ۱۶۰۶ مشاور قضائی سـلطنتی گردید ودر ۱۶۱۳ معاون دادسـتان کل شد و در ۱۶۱۸در ۵۷سالگی بالاخره به مقام مهردار سـلطنتی رسید.فرانسیس بیکن در دنیای فلسـفه جایگاه ویژه‌ای دارد. بسیاری او را محور اصلی تحول فکری در قرون وسطی می‌دانند تا جایی که پایان تفکر کلیسـا را به انـدیشه‌های او نسبت می‌دهنـد. فرانسـیس بیکن بر این باور بود که" علم بر انسان و جهان تسـلط دارد... و ... بر طبیعت نمی‌تـوان چیره گشت؛ مگر آنکه از قـوانین آن آگـاهی یـابیم."دو کتـاب مهم او عبارتنـد از ارغنـون نـوین (۱۶۲۰) و آتلاـنتیس نو (۱۶۲۷) است که در اولی ضمن نقد منطق ارسطو روش علمی تازه‌ای را برای جایگزینی روش ارسطویی پیشنهاد می‌کند و در دومی تصویری از پژوهش‌های علمی همراه با همکاری و تعاون را ترسـیم می‌کند نقش او در روش‌شناسی علمی جدید مورد مناقشه است. عـده‌ای برای او نقش پرچمداری و پیشـگامی قائل بوده و بعضـی دیگرنقش او را اندک و ناچیز دانسـته‌اند. با این‌حال آنچه مورخان امروزه تحت عنوان اسـطوره بیکن از آن یاد می‌کنند، ناظر به توجه و اهمیتی است که بیکن برای پیشرفت و به زیستن انسان در سایه پیشـرفت علم و تکنولوژی قائل بود. از این جهت او را روح زمانه خویش می‌دانند. وی دیدگاه انسان را در شـناخت جهان محدود و ناتوان می داد و جهان بینی او را در حـد لانه یک عنکبوت می دانـد. اگر ذهن و هوش انسان مجاز باشـد که به خود بیندیشد، مانند عنکبوتی که تار خود را می تنـد، این کار را تا ابـد ادامه خواهد داد و در نهایت شـبکه تار عنکبوتی از آموخته ها تولید خواهد کرد که به دلیل ظرافت تار کار او سـتایش انگیز است، اما گوهر یا سودی نـدارد. از دیـدگاه وی تنها، روش تجربی و علمی می توانـد به صورت حسـاب شـده پرده از واقعیـات خـاص بردارد و از طریق شـناختآنها، به عمومی ترین اصول برسـد از نکات مهم فلسـفه بیکن طبقه‌بنـدی دانش‌هـا در آثـار اوست. دانش انسانی از دیـد بیکن سه شاخه اصـلی دارد و هر یک از این سه شاخه با یکی از توان‌ها و فعالیت‌هـای اساسـی درون انسـان در پیونـد است. این سه شاخه عبارت است از: تاریـخ، شـعر و فلسفه. بیکن شـناخت آنچه از دایره طبیعت بیرون است را یکسـره از فلسـفه بیرون می‌نهد. فرانسـیس بیکن از نخستین فیلسوفان اروپایی بود که در مقام هستی شناسی در برابر افلاطون و ارسـطو ایسـتاد و رویکردی تازه در منطق و روش شناسی شناخت هستی به وجود آورد که در مقابل منطق ارسطویی قرار داشت. بیکن در اثر مشهـور خود به نام" ارغنون نوین "به نقـد نظام های کهنه و پوسـیده تفکر فلسـفی-علمی درسده های میانه پرداخت. آنچه دیـدگاه‌های بیکن را در تاریـخ و فلسـفه علم دارای ارزش و اهمیت خاصـی می‌کند، دیدگاه‌های خاص او نسـبت به خود علم است. بیکن به بهره‌کشـی، سـلطه و اقتـدار همه جـانبه انسـان بر طـبیعت معتقـد است. هـدف نهـایی تحقیق علمی چیزی جز برقراری این اقتـدار نیست و نظر ارسـطویی که در آن شـناخت طبیعت خودبه‌خود غایتی به حساب می‌آمد از دید او مردود محسوب می‌شود. تحولات بزرگ زمان بیکن که رفته‌رفته به جدایی از جهان‌بینی دوره باسـتان و دوره میانه می‌انجامد، در تفکر او به صورت

خواست انقلاب در اندیشه ظهور کرد. معنای این انقلاب دگرگونی بنیادین و حرکت به سمت و سویی نوین بود. غایت و نسبت طبیعت و انسان به زعم بیکن، با غایت و نسبت انسان و طبیعت در فلسفه افلاطونی، ارسطویی و مدرسی متفاوت است. در دید بیکن، علم ابزار است و حتی بهبود و پیشرفت‌های اخلاقی بشر نیز در گرو استفاده بهینه از علم در جهت بهبود زندگی بشر است. هستی شناسی فرانسیس بیکن هستی شناسی عملی و پراتیک بود و او در رویکرد خود به هستی از راه و روش فیلسوفان یونان باستان پیش از افلاطون چون آناکساگوراس و دموکریتوس استفاده کرد و کوشید تا نخست عقل و اندیشه را از زنجیرهایی که طی دوران های متمادی بر دست و پای آنها پیچیده شده بود، رها سازد و لوح عقل را از تمام تصویرهای گمراه کننده و فریبنده پاک گرداند.ماری هال درباره بیکن می نویسد": پیش از او هرگز کسی استدلال نکرده بود که بهترین راه وصول به حقیقت توسل به حواس خطا کاری است که به آسانی دچار اشتباهی شود ".روی هم رفته روشن نیست بیکن تا چه اندازه برای دریافته های حسی اعتبار قائل است. در" احیاء العلوم کبیر "می گوید: اگر ادعا کنیم که حس معیار چیزهاست مرتکب خطای بزرگی شده ایم. لذا انسان نباید تاکید زیادی بر دریافت بلافصل و طبیعی حواس داشته باشد. از سوی دیگر در جایی دیگر می گوید: کل معرفت از دو منشا حاصل می شود: یا وحی الهی یا حواس خارجی، سپس به توضیح شک خویش درباره شایستگی ذهن جهت برخورد با شواهد به دست آمده از حواس می پردازد بنابراین به نظر می رسد بیکن به دیدگاه سنتی خطاپذیری حواس نیز اندکی معترف است اما در عین حال حواس را به مثابه تنها منشا معرفت بشر در باب جهان طبیعی و قابل اطمینان تر از ذهن فوق العاده فعال و مبتکر در نظر می گیرد. به هر حال وی در زمینه امکان کسب معرفت نسبت به جهان خارج کمتر از دکارت شک دارد. بین ذهن بشر و جهان طبیعی نوعی هماهنگی طبیعی وجود دارد": خداوند ذهن را به سان آبگینه ای آفریده است کهمی تواند جهان را در خود منعکس کند و همان قدر به این کار اشتیاق دارد که چشم به دریافت نور. بیکن فرق بین ایمان و معرفت را می پذیرد و به آن نظام می بخشد؛ از دیدگاه وی مطلقاً هیچ زمینه مشترکی بین معرفت علمی و حقیقت دینی یا الهی وجود ندارد". الهیات مقدس را باید از کلام یا الهام خداوند بیرون کشید، نه از انوار طبیعت یا احکام عقلی ".به هر روی، به رغمتجلیل نمایان بیکن از بیهودگی های ایمان، مسیحیت بیش از پیش خود را در معرض آزمون های عقلی قرارمی داد و فشار فزاینده ای برای سازگار کردن دین با معیارهای علمی وجود داشت و این در شرایطی بود که دین هنوزمی کوشید علم را وادار به قبول مفاهیم خاص خود از حقیقت سازد. بیکن بیشتر فیلسوف و مبلغ علم بود تا عالم و بر خلاف بسیاری از دانشمندان علوم، همان قدر با حقیقت علم سروکار دارد که با سودمندی آن. کار فکری "بدون گوهر یا منفعت "علاقه مندی او را جلب نمی کند. او می گوید": اگر تمامی قلمرو معرفت در اختیار من قرارمی گرفت، با بهره گیری از مشاهدات دقیق، نتیجه گیری های اساسی و اختراعات و کشفیات سودمند، آن را به گلستان تبدیل می کردم ".وی در نوشته های خود همواره بر معرفت علمی به عنوان پایه گسترش قدرت انسان تاکید می ورزد": حقیقت و مشروعیت، هدف علوم چیزی جز این نیست که موهبت اختراعات و نیروهای تازه را به زندگی انسان ببخشد ".اطمینان او در نفی گذشته، بیش از امیدش به آینده است. او توسل به حدس و گمان درباره شکل و شمایل جامعه آرمانی آینده را ارزشمند می داند. با این حال نا کجا آباد گرایی بیکن تا اندازه ای تخیلی بود، اما تا حدی نیز ملهم از احساس امکانات وسیعی بود که علم و تکنولوژی به ارمغان آورد امروزه بسیاری از علوم از طریق مطالعه و مشاهده واقعیات جهان به دست آمده است، در حالی که بیکن همواره به چنین علومی مشکوک بوده است. در رفع بسیاری مسائل مبهم و مشکوک، منطق و استدلال علمی می تواندمثمر ثمر بوده و گره از مشکلات علمی و فلسفی بردارد، و بی اعتمادی بیکن نسبت به منطق و استدلال بی پایه و بدون دلیل به نظر می رسد. شکاکیت وی نسبت به شناخت و جهان بینی انسان ها از نظر بسیاری از منتقدین نوعی زیاده روی و افراط تلقی می شود بیکن تنها روش تجربی و علمی را در شناخت واقعیات جهان هستی قابل اطمینان می داند، در حالی که این روش در شناخت و بررسی واقعیات روحی و ماوراء هستی ناتوان بوده و این گونه حقایق را می بایست از طریق علوم مربوط به آنها نظیر الهیات و فلسفه مورد بررسی قرار داد. تکیه محض

فرانسیس بیکن به روش تجربی یکی از نقاط ضعف دیدگاه وی محسوب می شود، چرا که بسیاری از علومی که در زمان وی از طریق روش تجربی قابل اعتماد بودند با گذشت زمان و کشف پاره ای از حقایق از طریق دیگر روش های علمی، اعتبار و ارزش خود را از دست داده اند. از دید وی زمینه مشترکی بین معرفت علمی و حقیقت دینی وجود ندارد و باید بین این دو تفکیک و جدایی قائل شد، در حالی بسیاری از علوم و حقایقی که در جهان هستی وجود دارد، در حقایق و معارف دینی بیان گشته است و بسیاری از واقعیت های جهان، که انسان از درک آن عاجز و ناتوان است در معارف دینی بیان گشته است و نمی توان گفت که معارف علمی و دینی جدا از هم هستند منابع:آثار کلاسیک فلسفه، مترجم مسعود علیا، تهران: ققنوس، ۱۳۸۲تاریخ فلسفه اخلاق غرب، لارنس سی. بکر، قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، ۱۳۷۸سیر حکمت در اروپا، محمد علی فروغی، تهران: نشر البرز، ۱۳۷۵ویکی پدیا؛ دانشنامه اینترنتی؛ ذیل مدخل فرانسیس بیکنفرانسیس بیکن، فیلسوف انگلیسی؛ ویرایش : مریم فودازی؛ سایت ره پو.هستی شناسی در فلسفه فرانسیس بیکن؛ مهدی عاطف‌رادفرانسیس بیکن؛ نویسنده : مریم راستی؛ سایت پژوهشکده باقرالعلوم

وبر و جامعه شناسی معرفت

آفتاب

یکی از آخرین فرزندان جامعه شناسی به عنوان علمی مدرن، جامعه شناسی معرفت است که با شناخت جامعه شناسانه شناخت های انسانی، سعی در واکاوی پیوندهای خاستگاهی شناخت آدمی با زمینه اصلی هستی اجتماعی و تاریخی انسان دارد. ماکس وبر در این میان از مطرح ترین اندیشمندانی است که در بنیادگذاری این حوزه فراخ علوم اجتماعی نقشی بسزا داشته است. جامعه شناسی تفسیری، مفهوم تفهم، تیپ ایده آل، مفهوم عقلانیت، تز راسیونالیزاسیون و... از جمله عناصری است که در جامعه شناسی معرفت وبر قابل بازخوانی است. فارغ از این مسئله یکی از اولین و برترین جامعه شناسان معرفت در ایران دکتر منوچهر آشتیانی است که به تالیفی عظیم در این زمینه در سال ۱۳۵۵ پرداخته است و در چند سال اخیر نیز در چهار کتاب آرای مانهایم، شلر، مارکس و وبر را در زمینه جامعه شناسی معرفت مورد نقد و بررسی قرار داده است. لذا یکی از بهترین زاویه های کنکاش در زمینه جامعه شناسی معرفت وبر، کتاب تالیفی دکتر آشتیانی استاد جامعه شناسی است که مدتی را نیز شاگرد آلفرد وبر (برادر ماکس وبر) در آلمان بوده است.((ماکس وبر و جامعه شناسی شناخت)) برای اولین بار در سال ۱۳۸۳ توسط نشر قطره در تیراژ ۱۱۰۰ نسخه در ۳۱۲ صفحه و با بهای ۲۵۰۰ تومان منتشر شده و مورد توجه علاقمندان جامعه شناسی معرفت قرار گرفته است. این اثر که در چهار فصل:۱) شرح مختصر زندگی و آثار وبر۲) طرح موضوع و مسئله ماکس وبر و جامعه شناسی شناخت۳) بحث انتقادی درباره جامعه شناسی شناخت احتمالی وبر و۴) منابع و مآخذ و تذکرات و ملاحظات و لیست آثار وبر و درباره وبر، در اختیار علاقمندان قرار گرفته با یادبود گادامر و آلفرد وبر استادان نویسنده به دیگر اساتید وی کارل لویت و دیتر هنریش که از سوی آشتیانی با عنوان ماکس وبر شناسان راستین معرفی شده اند، تقدیم شده است.در این مقال سعی می شود معرفی اجمالی از این کتاب صورت پذیرد با ذکر این مقدمه که نثر کتاب مانند سخنرانی های آشتیانی روان و حماسی و تا حدودی مارکسیستی و البته آکنده از اصطلاحات و لغات آلمانی است و در کل برای آشنایی و نقد وبر و جامعه شناسی شناخت او (بیشتر از منظر مارکسیستی)، اثری قابل ملاحظه و خواندنی است ●.شرح مختصر زندگی و آثارنویسنده در این بخش، زندگی وبر، حیات علمی و سیاسی او و داوری ها و نظریات مختلف درباره این جامعه شناس بزرگ آلمانی را واکاوی می کند و ضمن بررسی مفاهیمی چون عقل و اقتصاد و جامعه و معرفت نزد او و نیز بررسی کتاب اخلاق پروتستان و روحیه سرمایه داری به طور چشمگیری به رابطه مارکس و وبر می پردازد که به برخی از سرفصل های مطالب مطروحه می پردازیم.۱) آشتیانی در بازخوانی زندگی وبر به این نکته اشاره می کند که وی استاد حقوق و

سیاست اجتماعی و اقتصاد در دانشگاه برلین، فرایبورگ، هایدلبرگ و مونشن بوده، بنیانگذار انجمن جامعه شناسی و پایه گذار جامعه شناسی تفهمی محسوب می شود و آثار وی میان سه جریان جامعه شناسی تفهمی، تاریخ جهان و نظریه سیاسی نوعی وحدت ایجاد می کند و در نهایت سه شخصیت فیلسوف، مورخ و جامعه شناس ماکس وبر را به هم متصل می کند. البته آشتیانی تاکید می کند که ((زندگانی سیاسی ماکس وبر با تلاطم شایان توجهی روبرو گردیده است و همین امر به جامعه شناسی سیاسی او تلون شگرفی بخشیده و حتی گاه آن را تا حد جامعه شناسی فراگیر، تمام جامعه شناسی وبر وسعت داده است)). (صفحه ۱۵) در همین حیطه از اقدامات سیاسی وبر می توان به آموختن زبان روسی بعد از انقلاب ۱۹۰۵ روسیه، راضی نمودن کارگران به حفظ وحدت کلی ملی، تشویق کلیسا به انجام رفورم های اجتماعی و منصرف کردن بورژوازی آلمان از اتکا به تفکرات ناسیونالیستی یکجانبه، مخالفت با سیاستهای جنگ طلبانه آلمانی در اوایل قرن بیست و... اشاره کرد. البته این موضوع موجب شده تحسین اندیشمندان مختلف از جمله ((کارل یاسپرس)) و ((هارناک)) را برانگیزاند که او را قوی ترین پیکر عقلانی اروپا می دانستند و در مقابل، مخالفت عده دیگری را موجب شود از جمله ((لوکاچ)) و ((مارکوزه)) که وبر را سخنگوی برجسته امپریالیسم آلمان در عصر ویلهلمی بر می شمردند.۲) نویسنده در ادامه این سوال را مطرح می کند که آیا وبر دارای سیستمی مشخص است؟ و در پاسخ اشاره می کند که وبر ضمن دارا بودن تضاد در مراحل مختلف پژوهش، خود، شرح منظمی درباره سیستم جامعه شناسی خویش ارائه نکرده است، در اکثر موارد در نظراتش از علم فرهنگ به جای علم اجتماع سخن به میان آورده و نمی توان یک جامعه شناسی مشخص و سیستماتیک را از وی انتظار داشت. چنان چه ((وایس)) در پنج قلمرو تضادهای وبری را آشکار می کند: رابطه ارزشی و آزادی از داوری ارزشی – تفهم و شرح آن – فرآیند عقلانی شدن و عقلانیت – سپهر مقولات مرکزی وبر در سطوح تئوریکی و متدلوژیکی – فردگرایی در قلمرو نظر و روش. به هر صورت آشتیانی تاکید می کند که علیرغم این تناقض ها می توان جامعه شناسی وبر را در دو عرصه متمرکز دید چرا که ((وبر، لازم دیده است تا جامعه شناسی خود را به دو لحاظ تعیین کند و مستحکم سازد: یکبار به لحاظ علمی توانمندِ شرح و قادر به توصیف ... و بار دیگر از نقطه نظر علمی برای درک و تفهیم واقعیت های اجتماعی)). (ص ۲۹).۳) با توجه به نگاه مارکسیستی دکتر آشتیانی، نویسنده در جای جای کتاب از مقایسه وبر و مارکس غفلت نکرده و از ابعادی وبر را تاثیرپذیر از مارکس می داند از جمله در رفتار شناسی، جامعه شناسی دین و... و از ابعادی دیگر بین این دو اندیشمند تضاد قائل است. به ادعای نویسنده، وبر یک جانبگی های به زعم خود دگماتیک مارکس را من جمله تبعیت روبنا از زیربنا رد می کند و حدسیات نبوغ آمیز مارکس همانند شکست نهایی کاپیتالیسم وپیروزی پرولتا را رد می کند. آشتیانی در عین این که معتقد است موضع گیری های انتقادی وبر علیه مارکس، الزاما بورژوایی نیست و از دیدگاه جامعه شناسی دین، نظریات او بارورتر از تئوری های مارکس هستند (صفحه ۴۰)، اما درعین حال جامعه شناسی شناخت مارکس را بسیار قدرتمندتر از وبر می داند و تاکید می کند روش او به شکلی است که ((به جای آن که به سوی روشن ساختن نحوه مناسبات تولیدی و مالکیت برود، بر عکس طبق رسم معمول در جهان بورژوازی به طرف تبیین مناسبات اجتماعی تعیین کننده حکومت می رود...گویا بحث بر سر احراز حق و تحقق عدالت در جامعه بشری نیست و پیام سوسیالیزه کردن جامعه در برابر بوروکراتیزه اجتماع و حکومت رنگ می بازد... این گونه تحلیلها اغلب توسط آن متفکرآبانی انجام می گیرد که ...کام زندگی شان را از آخور سرمایه داری تا حدی سیر و لذا دستان فکرشان به افسار سرمایه داری تا حدی گیر است!)). (صفحه ۴۲ و ۴۳). در نهایت در این زمینه به کلام کارل لویت اشاره شده که توسط لوکاچ و اندیشمندان دیگری نیز تایید شده و آن این که ((ماکس وبر در اکثر برخوردهای خود با مارکس، نخست افکار او را سطحی و عامیانه می سازد و آن گاه غیر مستقیم به رد و نفی این افکار سطحی می پردازد)). (صفحه ۹۱).۴) نویسنده در پایان این بخش همچنین به بحث عقل نزد وبر نیز می پردازد و نقدهایی بر آن وارد می سازد و نیز بحث هایی درباره اقتصاد و جامعه، اثر مهم وبر ارائه شده است ●.طرح موضوع و مسئله «ماکس وبر و جامعه شناسی شناخت»۱) در این فصل، نویسنده

جامعه شناسی شناخت وبر را بیشتر مورد بررسی قرار می دهد. در ابتدا اشاره می کند که وبر و جامعه شناسی معرفت، رابطه ای سهل و ممتنع دارند! می دانیم که از یک سو وبر از پایه گذاران این سپهر است و از دیگر سو درباره این که او جامعه شناس معرفت است، سوالهای و تشکیک هایی وجود دارد! منوچهر آشتیانی در این زمینه می نویسد که آثار وبر با کسانی که صاحب اثر یا دارای تاثیر در جامعه شناسی شناخت هستند مثل مارکس و شئلر و مانهایم و لوکاچ و گورویچ و... قابل مقایسه نیست و تنها مقالاتی چند در این زمینه دارد! همچنین بـا مراجعه با دائره المعارف ها و تالیفات له و علیه وبر، نامی از او در سپهر جامعه شناسی معرفت نیست! در عین حال نمی توان از جامعه شناسی معرفت وبری غافل ماند که به واقع در همه زمینه ها ، همه جانبه نگر است، به جامعه شناسی تفهمی و تعمیقی عنایت دارد، سعی می کند به تشریح و تبیین فرآیندهای اجتماعی از حیث جریانهای شناختی نهفته در آن بپردازد و در سه پهنه جامعه شناسی دین، جامعه شناسی فرهنگ و مبادی و اصول جامعه شناسی از همه حیث (مقوله سازی ، تحلیل و متد) لایه هایی از جامعه شناسی معرفت را به نمایش می گذارد!۲) در ادامه به تعاریفی از جامعه شناسی شناخت اشاره شده، آن گونه که گورویچ آن را ((بررسی روابط یا همبستگی های کارکردی بین گونه های مختلف معرفت و صورت های گوناگون آن... از یکسو و قالب هـای اجتماعی... و طبقات اجتماعی... و عناصر میکروسوسیولوژیکی از سوی دیگر)) می دانـد یا مانهایم که معتقد است جامعه شناسی شناخت ((یک نظام جدیدالتاسیس جامعه شناختی است که از دیـدگاه نظریه ای، آموزه ای درباره پیونـد وجودی شناخت برپا می دارد... و می کوشد تا این پیوند وجودی فکر را بر مبنای محتواهای مختلف معرفتی مربوط به گذشته و حال بشریت مشروح سازد.)) (صفحه ۷۵). لذا به اعتقاد نویسنده جامعه شناسی شناخت در پی آن است که چگونگی تاثیر موقعیت اجتماعی فرد بر نحوه کارکرد و ساخت اندیشه و شناخت او را بشناسد و بالعکس.۳) از دیگر موضوعات مهم در این بخش از نگاه نویسنده، تز راسیونالیزاسیون و بررسی عقلانیت در جامعه و تاریخ است. نویسنده اشاره می کند: وبر مشاهده می کرد که به تدریج دیانت، نقش خود را در ایجاد رفورم ها و اصلاحات اجتماعی از دست می دهد، نظریه های دینی به مرور فاقد اعتبار علمی و مشروعیت اجتماعی می شوند و جهان به سمت افسون زدایی و بیگانگی با خدا و عاری شدن از پیامبری حرکت می کند، در چنین جهانی به زعم وبر، الهیات، لیبرال می شود و دراینجاست که خرد و عقلانیت در زندگی انسان رشد می یابد، درونی شدن دیانت فردی رواج می یابد و جهان به سمت عقلانیت دائم التزاید حرکت می کند که وبر به تیپ شناسی و تبارشناسی و جامعه شناسی این عقلانیت گرایی در سرمایه داری جدید می پردازد و آشتیانی در دو سطح رابطه بنیادین میان راسیونالیزاسیون و سکولاریزاسیون را تشریح می کند. در ادامه به سه مفهوم راسیونالیته نزد وبر اشاره می شود و عقلانیت به مفهومی که در علوم تجربی به کار می رود، به معنای تفسیر مفهومی جریان های اجتماعی و به مفهوم اخلاق عملی مورد توجه قرار گرفته است. به هرحال دکتر آشتیانی بر این مدعا ست که ((آن چه از دیدگاه وبر در دورنمای گسترده پیدایش و تکوین دنیای مدرن هر ناظر منصفی را به نظاره می کشد، وجود تعاطی و تعاملی است که به طور مستمر بین کاپیتالیسم (یعنی نظام جدید سرمایه داری) و سکولاریسم (یعنی منش و شیوه زندگانی انسان های مدرن) و راسیونالیسم (یعنی نحوه تفکر انسان دوران مدرنیسم) وجود دارد.)) (صفحه ۱۰۶) و البته نویسنده سعی کرده به ارتباط هر یک از این مفاهیم با جامعه شناسی معرفت نیز بپردازد.۴) مبحث مورد توجه دیگر در این فصل، نظریه قرابت انتخابی یا تجاذب گزینشی وبر است که از دیدگاه نویسنده نوعی نظریه وابستگی متقابل است که اساس آن را روش گزینش تشکیل می دهد و با دیالکتیک نهفته در نظریه روبنا و زیربنای مارکس مرتبط است. ارتباط این نظریه با جامعه شناسی معرفت و پیوند آن با نظریات جامعه شناسی شناخت مارکس و شئلر به تشریح بیان شده و مصادیق این نظر در آرای وبر از جمله ارتباط میان اشکال ساخت های اجتماعی و اشکال معین اقتصادی، بین روابط روحی و عوامل مادی، قرابت انتخابی میان رهبران اصناف و طبقات و قرابت انتخابی درونی بین اصول ساختاری فرقه با ساختار دموکراسی که در دو اثر ((اخلاق پروتستان)) و ((اقتصاد و جامعه)) یافت می شود، تبیین گردیده است.۵) مفهوم تیپ ایده آل نیز به عنوان یکی از عناصر جامعه شناسی شناخت وبر در بخشی مجزا مورد توجه نویسنده قرار

گرفته است. بدین شکل که ابتدا به نظریات اندیشمندان مختلف در این زمینه اشاره شده، سپس مطالبی درباره تکوین و تشریح این مفهوم و رابطه آن با جامعه شناسی شناخت نگاشته شده است. نویسنده چهار نوع تیپ ایده آل را در نزد وبر از هم متمایز می کند و ضمن این تقسیم بندی (مفاهیم نوعی تیپ ایده آلی، تیپ های ایده ها، تیپ های ایده آل ایده آلها و تیپ های ایده آل مربوط به ساختارسازی های ارتباطات معنایی) معتقد است که تمایز وبر نسبت به دیگر اندیشمندانی از جمله ارسطو، سیسرون و مونتسکیو که قبلا نیز به سنخ آرمانی اشاره داشته انـد، این است که تنها به کاری انتزاعی روی نیاورده و در واقع تیپ ایده آل را با قلمرو معرفت شناسی مرتبط کرده است. ((وبر می کوشد تا از طریق آن (ارتباط با معرفت شناسی) این سنخ آرمانی (یا تیپ ایده آل) را با واقعیات متیقن تجربی در قلمروهای گوناگون اجتماع و تاریخ نزدیك و گاه حتی عجین سازد، لـذا الگو سازی وبر از یکسو بر اساس قواعد تجربی و اصول تجربه است... و از سوی دیگر او سعی می کند حاصل مطالعه جزئیات را در خدمت کلیت و تمامیت مقولات مفهومی تنظیم کننده آنها قرار دهد.)) (صفحه ۱۳۹ و ۱۴۰). به هرحال تیپ ایده آل وبر از مفاهیم مهمی است که آشتیانی آن را ابزاری مفید برای اندازه گیری می داند، در عین این که روشی ایستا نیست و با تغییرات جامعه تغیر می کند و در نهایت به نظر نویسنده نوعی الگوی تفهیمی است که قادر است در پهنه تشکیل مفهوم و مدل به جامعه شناسان یاری رساند و ضمنا ارتباط جایگاه این مفهوم مهم در عرصه جامعه شناسی شناخت وبر از زوایا و ابعاد مختلفی از سوی نویسنده مورد واکاوی قرار گرفته است.۶) آخرین بحث در این بخش، بررسی مفهوم تفهم است که در آثار مختلف وبر و به عنوان بنیاد جامعه شناسی تفهمی نقش زیادی دارد و به اعتقاد نویسنده، این مفهوم، دانش جامعه شناسی وبر را به قلمرو میراث عظیم معرفت شناسانه اروپایی نزدیك می کند. نویسنده تاکید می کند که وبر در پی شناخت واقعیت اجتماعی پیرامون خویش است، او جامعه شناسی را علمی واقعی و دارای نظم و نظامی خاص می داند و در تلاش است که بخش های مختلف معنی رفتاری و موقعیتی جهان زندگی و حیات علمی را نسبت به هم مقایسه شونده سازد. وبر در تعریفی از مفهوم تفهم که آن را محصول فرآیند رفتار اجتماعی انسانی می داند، ((تفهم را بر حسب جهت گیری آن به سوی نمونه مفهومی و ارزشی که هم به نحو عقلانی و هم به گونه عاطفی ساختاربندی شده است، معنی می کند.)) (صفحه ۱۸۵ و ۱۸۶). به زعم آشتیانی وبر به این واقعیت رسیده بود که ((اساسا علم تاریخ و جامعه شناسی نمی توانند حاوی شناخت چیزی باشند مگر آن که در بطن هستی اجتماعی و تاریخی آنها مفهوم و معنا و دریافتی مضمر باشد.)) (صفحه ۱۶۳). به هرحال دکتر آشتیانی در این بخش ضمن تشریح مفهوم تفهم و تقسیم بندی ها و انواع آن و بسط آن در جامعه شناسی شناخت وبر به کنش اجتماعی و ربط وثیق آن با تفهم، معنادار بودن کنش های اجتماعی، عمل اجتماعی و تاریخی انسان، کلیت اجتماعی و تاریخی و... هر یك به طور مفصل می پردازد و ارتباط این موضوعات با جامعه شناسی شناخت وبر را تشریح می کند. در نهایت نویسنده مدعی است که جامعه شناسی شناخت وبر بدون مفهوم تفهم بی معناست و ((عمل و کردار و کنش انسانی، طبق رای وبر، مولد و خاستگاه درك احساس مشترکی است که در بطن و متن درونیت و اجتماعیت یافتن اعمال (معنادار) آدمی پدید می آید و از اینرو هرگونه ارتباط پذیری نزد او عمیقا مترادف با معنی دار و یا فهمیدنی بودن است.)) (صفحه ۱۹۲). و لذا اصطلاح مفهوم نزد او بیانگر شکل عینی موقعیت های رفتاری و کنشی است و از دیدگاه این متفکر آلمانی تنها جهانی که به مفهوم تفسیر یابنده در برابر ما قرار گیرد، جهانی تغییر پذیر و دگرگون شونده است ●!بحث انتقادی درباره جامعه شناسی شناخت احتمالی ماکس وبرنویسنده در این فصل و نیز ابتدای فصل پیشین به صراحت، تشکیك هایی درباره جامعه شناسی شناخت وبر مطرح می سازد و با آن که صراحتا در جای جای کتاب ضمن تشریح به نقد آرای وبر نیز پرداخته است، اما لازم می داند که در بخشی جداگانه نیز انتقادهای کلی دیگر را پیرامون برخی آرای وبر خصوصا در زمینه جامعه شناسی شناخت او مطرح سازد. در این زمینه درباره تیپ ایده آل، از نامعین بودن سنخ آرمانی و آرمان های سنخ بحث می شود و این سوال را مطرح می کند که ((این ایده آل است که مضمون سنخ را تعیین می کند و یا این سنخ است که محتوای ایده آل را می سازد؟)) (صفحه ۱۹۷). همچنین درباره نظریه

قرابت انتخابی وبر بحث و بررسی صورت پذیرفته و به تناقض ها و کلی نگری ها و سوالات و انتقادات در این زمینه اشاره می شود. سومین انتقاد در زمینه کار است و رویکرد مارکسیستی، نویسنده را واداشته تا این انتقاد را به وبر وارد سازد که وی ضمن بی اعتنایی به کار، آن را تنها به معنای اشتغال در نظر گرفته و با رویکرد خرد گرایانه و میکروسوسیولوژیکی از آن غفلت کرده است! بحث انتقادی دیگر نویسنده در زمینه مسئله تفهم است که ضمن توضیحی ادعا می کند وبر برای احتیاط از لغزیدن به سمت تفکر واقع گرایانه انتقادی و مارکسیستی، ملزومات و مقتضیات مربوط به واقعیات عینی زندگانی اجتماعی و تاریخی را آن طور که باید و شاید در تحلیل ها و محاسبات جامعه شناسانه خویش وارد نکرده است! آخرین انتقاد، مشکل عقلانیت یافتگی جوامع و شناخت انسانها نزد وبر است که در این زمینه نیز به تشریح بحث و نقد و بررسی صورت گرفته و در پایان سعی می شود به این سوال پاسخ داده شود که آیا می توان وبر را در زمره جامعه شناسان معرفت دانست یا نه ●؟پایانپایان سخن دکتر آشتیانی اشاره به جامعه ایران و امکان یا عدم امکان ایجاد جامعه شناسی معرفت در آن است که با الهام از عقاید مارکس و آدورنو تاکید می کند: ((جوامعی که در اثر استمرار قرنها عدم رشد مناسبات تولیدیِ نظام یافته... و دیکتاتوری عرفی و شرعیِ نابود کننده تفکر علم مند، از تکوین فرآیند گفتگوهای عقلانی... و ساختارهای نهادین آنها در جامعه و تاریخ، دور و مهجور مانده اند، بحث هایی از قبیل آن چه پیرامون ماکس وبر در اینجا به عمل آمده اند، احتمالا مبهم و مغشوق خواهند ماند.)) (صفحه ۲۶۵). نویسنده تاکید می کند در چنین فضای مه آلود و مبهمی که پاسخ معرفت شناسانه برای آن ملت یا تصور ناکجاآبادهای غربت آلود است یا اندیشه های آرمان شناسانه و ایدئولوژی های حسرت برانگیز، در این موقعیت به احتمال زیاد امیدی به تولد جامعه شناسی علمی نیست و شاید برای رفع این نواقص ((عالمی دیگر بباید ساخت و از نو آدمی!!!))

مدیریت علمی

...Scientific Management عملکرد غیر واقعی کارگران را می توان با نگرشی نظام مند به مدیریت اصلاح کرد

بر مبنای نظریه مدیریت علمی عملکرد غیر واقعی و سرعت کم کارگران را می توان با نگرشی نظام مند به مدیریت بر مبنای هدایت و حمایت صحیح سرپرستان و ایجاد انگیزه های پولی برای کارگران اصلاح کرد. بر این اساس برای انجام هر کار همیشه راه بهتری وجود دارد و تنها با به کار بردن اصول مدیریت علمی می توان روش صحیح برای انجام هر کار را یافت. این اصول عبارتند از: مدیریت باید علمی باشد، انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد، آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد، روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.در دهه ۱۸۸۰ میلادی فردریک تیلور مطالعات خود را در زمینه زمان سنجی و حرکت سنجی، به مثابه راهی برای تعریف و بهینه سازی" واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی "آغاز کزد. مشهورترین تجربه آغازین وی با جابه جایی مواد در کارخانه ذوب آهن سر و کار داشت که توسط افراد و به وسیله بیل انجام می شد. تیلور با بررسی این فعالیتها دو نتیجه ذیل را بدست آورد:۱. اگر برای حمل مواد، در کنار هر توده سنگ آهن، ذغال سنگ، یا گدازه (تفاله) آهن یک نفر قرار بگیرد، کارآیی افزایش می یابد (در مقایسه با هنگامی که یک نفر بخواهد همه آنها را بتنهایی جا به جا کند)؛ البته به شرط آن که محوطه کارخانه به اندازه کافی بزرک باشد تا همه افراد بتوانند همزمان مشغول به کار باشند.۲. استفاده از بیلهایی با اندازه های متفاوت، فراخور جا به جایی انواع توده های مواد، کارآیی را افزایش می دهد؛ به این ترتیب که از بیلهای کوچک برای جا به جایی سنگ آهن سنگین استفاده شود (به گونه ای که افراد دیرتر خسته شوند) و از بیلهای بزرگ برای جا به جایی گدازه های سبکتر استفاده گردد (به گونه ای که بتوان مواد بیشتری را با حرکت جابخ جا کرد)؛ البته این کار تا زمانی مقرون به صرفه خواهد بود که قیمت بیل به اندازه کافی ارزان باشد؛ یعنی در مجموع از قیمت نیروی کار قابل صرفه جویی در جا به جایی مواد، به ازاء هر نفر در روز، کمتر باشد.هر دو یافته تیلور، بر اهمیت تلاش برای یادگیری و

جایگزینی فن آوری صحه می گذارند.تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی کتاب اصول مدیریت علمی را منتشر ساخت. وی در این کتاب متذکر می گردد که" بهتر آن است که هدف اصلی مدیریت، به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد. "تیلور که" پدر مدیریت علمی "نیز نامیده می شود، بر این باور بود که بسیاری از کارکنان هم عصرش، کمتر از ظرفیت واقعی خود کار می کنند. او تصور می کرد که این مسئله با اتخاذ رهیافتی منظم، مبتنی بر هدایت و حمایت کارکنان توسط سرپرستان و ارضاء نیازها و انگیزه های پولی کارکنان قابل حل است. تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان" اصول مدیریت علمی "پیشنهاد کرد:۱- مدیریت باید علمی باشد. در این اصل روش علمی جانشین روش تجربه و خطا می گردد. تیلور معتقد بود که با مطالعه علمی کار باید کوشید بهترین روش انجام کار را پیدا و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آن است.۲- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد. با استفاده از روشها و فنون علمی افرادی باید برای کار انتخاب شوند که مهارت و توانائیهای لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن را داشته باشند.۳-

آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.۴- روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.با توجه به این اصل کار و مسئولیت باید به طور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود. برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند.تیلور کوشید تا با استفاده از فنون علمی، بهره وری افراد در کار را بهبود بخشد. با اعمال این چهار اصل در کارخانه فولاد بتلهم، تیلور توانست با همان وسایل و تجهیزات قبلی بازده کار یک کارگر را از ۵/۱۲ تن آهن در روز به ۵/۴۲ تن افزایش دهد. اعمال این اصول در بخشهای دیگر کارخانه بتلهم نیز به کاهش زیاد هزینه ها و افزایش چشمگیر تولید و کارآیی منجر گردید. نتایج علمی بیشتر تلاشهای تیلور را می توان در بسیاری از محیط های مدیریتی امروز مشاهده کرد.لازم به ذکر است که تیلور نسبت به جنبه های اجتماعی کار دیدگاه منفی داشته است. زیرا اصولاً کار گروهی را مفید نمی دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به طور گروهی کار می کنند، کارآیی هر یک از آنها به سطح ضعیف ترین عضو گروه تنزل پیدا می کند.تیلور بر ضرورت علمی کردن فعالیتهای هر شغل و تدوین قوانین حرکت برای انجام آن تأکید داشت. حرکت سنجی بر تجزیه فعالیتهای یک شغل یا کار و کاهش حرکتهای جسمانی آن تا حد حرکتهای ضروری و اساسی دلالت دارد. دو نفر از افراد معاصر تیلور، یعنی فرانک و لیلیان گیلبرت به منزله پیشگامان مطالعه حرکت سنجی در یکی از بررسیهای مشهور خود توانستند تعداد حرکاتی را که کارگران ساختمان، هنگام بنایی انجام می دادند، کاهش دهند و بهره وری آنان را سه برابر کنند. کار گیلبرت ها به منزله مبنایی برای پیشرفتهای بعدی در زمینه ساده سازی کار، استاندارد کردن کارها و تدوین برنامه های پاداش کارانه مدنظر قرار گرفت که همه این فنون، هنوز هم در محیطهای کاری به کار می روند.در واقع، شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای – تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمدن نهضت مدیریت علمی مطرح گردید.اگر چه از تیلور و گیلبرت به عنوان پیشگامان نهضت مدیریت علمی نام برده می شود، ولی بسیاری از اصولی که تیلور در این زمینه پیشنهاد کرد، عملاً یک قرن پیش از آن، در کارخانه ای واقع در برمینگهام انگلیس که جیمز وات و متیو بولتون آن را اداره می کردند، اجرا می گردید. Scientific ManagementBy Patricia Ryaby Backer Frederick Taylor is the person who is most often associated with the system labeled scientific management, and indeed, he was the originator of this set of concepts. However, there were others in the field of scientific management who had as much if not greater effect on the workplace. According to Sullivan (۱۹۸۷), Taylor's work not only represented the beginning of the managerial era in industrial production but also signaled the end of the craft era in the United States.According to Hirschhorn (۱۹۸۴),

Taylor's work highlights the relationship between rationalization in general and labor-control methods in particular. In Taylor's (۱۹۱۱) book, The Principles of Scientific Management, he discussed what he called a struggle for control of production between management and labor. To control production, he developed methods for the measure and design of machining methods as part of a general plan for increasing the planning functions of management. Taylor's fundamental concept and guiding principle was to design a production system that would involve both men and machines and that would be as efficient as a well-designed, well-oiled machine (Hughes, ۱۹۸۹). Time studies were used to allow management to take control of the operations, thereby controlling production methods, and, by default, production. This system required that management should take a more active role in the factory and, through engineers and salaried foremen, take greater control over operations. Skilled craftsmen and foremen had to give up their power (Hirschhorn, ۱۹۸۴).Taylor developed his principles of management while a machinist and foreman at the Midvale Steel Company of Philadelphia. Taylor was bothered by, what was called as the time, "worker soldiering." (Worker soldiering refers to the practice of purposely stalling or slowing down work by the workers.) Taylor believed that the objective of workers when they stalled was to keep "their employers ignorant of how fast work can be done" (cited in Hughes, ۱۹۸۹, p. ۱۹۰).Taylor began his assault on "worker soldiering" by doing time studies of workers while they were undertaking their production activity. Taylor timed the workers' actions with a stopwatch. However, he did not time the entire job instead, he broke down complex sequences of motions into what he labeled the elementary ones. He then timed the elementary actions as were performed by the workers he considered to be efficient in their movements. Having timed and analyzed the movements, he combined these elementary motions into a new set of complex motions that he insisted should be used by all workers. These calculations determined the piecework rate with bonuses paid for better rates and penalties taken for slower work. As Carl Barth, a disciple of Taylor noted in his testimony to the U.S. Commission of Industrial Relations,"My dream is that the time will come when every drill press will be speeded just so, and every planer, every lathe the world over will be harmonized just like musical pitches are the same all over the world...so that we can standardize and say that for drilling a ۱-inch hole the world over will be done with the same speed...That dream will come true, some time" (Barth, ۱۹۱۴, p. ۸۸۹).Taylor did not limit his method to the worker--he organized the redesign of the entire factory by

removing control over operations from foremen and placing this control in a centralized planning department to be staffed with engineers. The planning department prepared detailed instructions about the machines and methods to be used and how long the job should take. Using sets of instruction cards (route slips) and reports, the planning department was able to produce a overall picture of the flow of parts in the plant--this activity was the beginning of formalized routing and scheduling in the factory.Althought Taylor designed Scientific Management to resolve problems in the workplace, the effects of Scientific Management spread from the factory to everyday life. We will discuss the results of "Taylorism" in four different sections that are listed below.Effects of Scientific ManagementThe immediate result of scientific management, according to Drucker (۱۹۶۷b) was a drastic cut in the cost of manufactured goods (۱/۱۰ to ۱/۲۰ of the previous manufactured cost). This allowed goods to be purchased by more people. Also, scientific management allowed the raising of wages (even while the cost of the product was dropping). This movement also caused a shift in the factories from unskilled laborer, usually paid at a subsistence wage, to machine operator, who was more highly paid.A full version of Taylorism spread only slowly through the factory. As late as ۱۹۱۴ Robert Hoxie (cited in Hirschhorn, ۱۹۸۴) wrote that "no single shop was found which could be said to represent fully and faithfully the Taylor system as presented in the treatise on shop management." Taylor had lasting influence through his development of traditional manufacturing practices. In machine shops, for example, owners began to devise routing slips, inventory tracking methods, and an entire range of techniques for organizing production. These new techniques were inspired by the work of Taylor and the principles of scientific management.Taylor's role in the history of industrial management is complex and still debated today. In industrial circles, he represented the transition from ۱۹th century to ۲۰th century manufacturing techniques. He was one of the first industrial managers who perceived "the interrelated character of the new manufacturing systems and the need for a disciplined, comprehension change if the manufacturer and the industrial sector were to attain the optimum results" (Nelson, ۱۹۸۰, p. ۱۹۹). Few plants introduced his complete system but thousands of plants introduced elements of scientific management: time study methods new machine tool practices methods for managing tools, materials, machines, supervisors, and workers and formal planning departments.Scientific management became more widespread after World War I as professional managers moved into high management positions. The formation of

bureaucratic organizations with middle management positions changed the role of the shop foreman and reduced his power. By the ۱۹۲۰s, big business executives were promoting the new factory management system and, by the late ۱۹۲۰s, the nation's most prominent labor leaders had become exponents of this "humanized" scientific management. Perhaps the most important legacy of Taylor and scientific management is the discipline that grew out of this field: industrial engineering. Industrial engineers today are still taught the methods of scientific management including time and motion studies, job-tasks analysis, wage-incentive determination, and detailed production planning. With respect to the field of operation research and management,"Taylor's work had importance in ways directly germane to operations research. His contributions, great as they were intrinsically, were even more valuable in revealing the merit of creating elements of organization whose object was not the performance of operations, but their analysis: It is difficult to overemphasize the importance of this first basic step: the formation of organizations for research on operations...his work led to better decisions than those which were possible, and in most cases, necessary before" (George, ۱۹۶۸, pp. ۱۵۱-۱۵۲).Reaction to "Taylorism" Taylor's methods and his views of the worker met with resistance from labor. Taylor believed that the success of his methods depended on management controlling and replacing the craft knowledge held by workers with a systematized method of production. However, workers did not accept Taylor's methods readily. In fact, as Taylor himself wrote, his attempt to redesign the work process "immediately started a war...which as time went on grew more and more bitter" (cited in Lasch, ۱۹۸۷, p. ۸۰).Despite the fact that Taylor's complete system was never fully implemented, he still had the most effect on the relations between management and labor in manufacturing organizations. Taylorism changed the relations between management and labor by changing the position of labor in the firm. Unorganized and unskilled workers bore much of the brunt of the advance of scientific management in the factory (Haber, ۱۹۶۴). The new system demanded that workers produced at higher speeds and with increased subordination to management. Skilled labor was replaced by cheap, easily trained and replaceable workers who came predominately from the so-called new immigrants (Ramirez, ۱۹۷۸). This deskilled labor was then disposable to management."The state of the labor market therefore gave businessmen and efficiency experts the necessary maneuvering space to introduce new methods of work and production and new wage structures and to select the workers who were most readily

willing to adapt to them or, to put it in the common business jargon of the time, to perform 'the weeding out of the less efficient workmen.' In addition, welfare experts and personnel managers could more freely put into operation programs designed to adjust their work force, stabilize their labor relations, and boost the productivity of their enterprises" (Ramirez, ۱۹۷۸, p. ۱۳۳).In addition to the response from workers to Taylor's methods, his goals and methods drew criticism from politicians, industrialists , and humanists. Dos Passos, a prominent American writer of this period, recognized that Taylor's methods led to the deskilling of work. Also, he questioned the value that Taylor placed on abundance and the need for it in American society. "more steel rails more bicycles more spools of thread more armorplate for battleships more bedpans more barbed wire more needles more lightningrods more ballbearings more dollarbills (Dos Passos, ۱۹۳۶, p. ۲۴).Other critics of Taylor differed with his view that the interests of workers were identical to those of managers. These critics held Taylor responsible for a subjugation of workers to a kind of industrial slavery."Taylorism" and Organized Labor. In manufacturing, the efficiency movement caused an increase in output per unit of labor, between ۱۹۰۷ and ۱۹۱۵, of ۳۳ percent a year, compared to an annual average increase of ۹.۹ percent between ۱۹۰۰ and ۱۹۰۷ (Ramirez, ۱۹۷۸). In addition, this "process of rationalization" of the workplace had an anti-working class character. Through the scientific management methods, workers were treated as machines, devalued, and paid less money for their efforts. A consequence of this treatment of workers was the rise of the unions and increased strikes and unrest among workers. One of the most famous strikes was against U.S. Steel in ۱۹۰۹, when more than ۳,۵۰۰ unorganized, mass production workers revolted against the inhuman working conditions produced by that company's efficiency drive which included a new mass production line and a piece rate system that resulted in speed-ups and a reduction in take home pay for most workers.Interestingly, later, the principles of scientific management were accepted by organized labor who considered Taylor's principles a means for protecting jobs and controlling members (Sullivan, ۱۹۸۷). Using these principles, increased specialization in production enabled the unions to emphasize job control and worker rights in the shop floor. "This mass production model of shop-floor control depends on two key assumptions: a job is a precisely defined series of tasks and seniority is the criterion for the allocation of jobs" (Sullivan, ۱۹۸۷, p. ۹۶). As industrial unions took root across the United States, wage and job security provisions were established through collective bargaining by using sharply

defined job tasks.Reference:Barth, C.G. (۱۹۱۴). Testimony of Carl G. Barth, Hearings of the U.S. Commisions on Industrial Relations, ۶۴th Congress, ۱st Session, Senate Doc. ۲۶ (Ser. Vol. ۶۹۲۹), April ۱۹۱۴).Dos Passos, J. (۱۹۳۶). U.S.A. Book ۳: Big money. New York: Harcourt, Brace, & Company.Francis, A. (۱۹۸۶). New technology at work. New York: Clarendon Press.George, C.S., Jr. (۱۹۶۸). The history of management thought. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.Giedion, S. (۱۹۴۸). Mechanization takes command: A contribution to anonymous history. New York: Oxford University Press.Haber, S. (۱۹۶۴). Efficiency and uplift. Chicago: The University of Chicago Press.Hirschhorn, L. (۱۹۸۴). Beyond mechanization: Work and technology in a post-industrial age. Cambridge, MA: MIT Press.Hughes, T.P. (۱۹۸۹). American genesis. New York: Penguin Books.Jacob, M. (۱۹۸۸). The cultural meaning of the scientific revolution. New York: Alfred A. Knopf.Lasch, C. (۱۹۸۷). Technology and its critics. The degradation of the practical arts. In Goldberg & Strain Technological change and the transformation of America (pp. ۷۹-۹۰). Carbondale: Southern Illinois University Press.Marglin, S. (۱۹۷۴). What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production. Review of Radical Political Economics, ۶, ۲ff.Mumford, L. (۱۹۸۶). The Lewis Mumford reader. New York: Pantheon Books.Nelson, D. (۱۹۸۰). Taylor and scientific management. Madison: The University of Wisconsin Press.Ramirez, B. (۱۹۷۸). When workers fight: The politics of industrial relations in the Progressive Era, ۱۸۹۸-۱۹۱۶. Westport, CN: Greenwood Press.Rutherford, F.J., & Ahlgren, A. (۱۹۹۰). Science for all Americans. New York: Oxford.Sabel, C.F. (۱۹۸۲). Work and politics: The division of labor in industry. Cambridge: Cambridge University Press.Sakaiya, T. (۱۹۹۱). The knowledge value revolution (G. Fields & W. Marsh, Trans.). New York: Kodansha International.Sullivan, B.G. (۱۹۸۷). The challenge of economic transformation. In S.E. Goldberg & C.R. Strain (Eds.), Technological change and the transformation of America (pp. ۹۱-۱۰۳). Carbondale: Southern Illinois University Press.Taylor, F.W. (۱۹۱۱). The principles of scientific management. New York: Harper

نظریه X و نظریه Y

دی ۱۳۸۷ ، ۱۷:۱۸

نظریه X و نظریه Y.....Theory X , Y

نظریه x و y از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است

نظریه x و y از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مـدیریت است. داگلاس مگ گریگور با تأثیرپذیری شدید از مطالعات هاتورن و

نظریه مزلو، در کتاب معروف خود تحت عنوان بعد انسانی سازمان این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. مک گریگور در نظریه ای دو ساحتی ئر مورد انسان، برداشتها ، طرز تلقیها و نگرشهای مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرده است. وی برای اجتناب از پیشداوری افراد در مورد این دو گروه، آنها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است. به طور کلی مفروضات نظریه X عبارتند از:

۱.بیشتر انسانها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند؛

۲. بیشتر انسانها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند؛

۳. برای انگیزش انسانها باید از مشوقهای مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد؛

۴. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند؛

۵. بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند؛ زیرا معمولاً افراد از غلاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.

در حالی که مفروضات نظریه Y عبارتند از:

۱. کار به طور طبیعی مانند بازی است؛

۲. معمولاً افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند؛

۳. اگر افراد به کار خود علاقمند باشند، به طور مناسبی برانگیخته می شوند؛ در واقع احساس رضایت درونی بهترین پاداش برای افراد است و شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است؛

۴. ((قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل)) به طور طبیعی بین جمعیت انسانها توضیع شده است؛

۵. کنترل را می توان به خود افراد واگذار کرد؛ در واقع شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.

ویژگیهای سبکهای مورد استفاده مدیران، بر مبنای مفروضات X و Y ویژگیهای سبکهای مدیریت بر مبنای پیش فرضهای نظریه X ویژگیهای سبکهای مدیریت بر مبنای پیش فرضهای نظریه Y

۱

تأکید بر تمرکز و تصمیم گیری متمرکز

۱

تأکید بر عدم تمرکز و استقلال واحدهای سازمانی

۲

تأکید بر کنترل منابع

۲

تأکید بر ارزیابی نتایج

۳

مدیر مداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران

۳

کارمند مداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران

۴

استفاده از مشوق های خارجی

۴

استفاده از مشوقهای درونی شغل

۵

توقع حصول نتایج کوتاه مدت

۵

توقع حصول نتایج بلند مدت

۶

استفاده از ساز و کار های کنترل توسط دیگران

۶

استفاده از ساز و کار های کنترل درونی

۷

تدکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیتهای موجود

۷

کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات

۸

تأکید بر ضرورت رفع تضاد میان منافع افراد

۸

پذیرش امکان وجود وحدت و همکاری در میان کارکنان (یا حداقل وجود منافع متقابل)

بر اساس این نظریه، مدیران با توجه به مفروضاتی که در مورد انسان دارند، به هدایت کارکنان می پردازند و سبکی را برای رهبری انتخاب می کنند که متناسب با مفروضات مذکور باشد.

مگ گریگور بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه y قرار دهند؛ به همین دلیل، آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه x دارند را به تغییر مبانی نگرش فرا می خواند.

به نظر وی اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه x باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد؛ از این رو، چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند؛ در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه y باشد، می تواند هدفهای فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدفهای مذکور به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند، کنترل را به حداقل می رساند، و برای جذاب تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک گریگور نیز می دانست که برخی از کارکنان نابالغ، در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آنها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه y رفتار شود.

Theory X and Theory Y

Edit by: Mahdi Yarahmadi Khorasani

Theory X Propositions

A manager holding to these would be inclined to believe and state that

· On average my staff really do not want to work. if they had a choice they would not want to commit themselves to work for the employer in the employer's time. They avoid it wherever possible. Basically they are self-interested and prefer leisure rather than working for someone else.

· Because of this I have to structure work and energise my staff. Tasks ned to be well-specified. Even then many need pushing and more direction and control so that they apply adequate effort towards what has to be achieved. Even though I provide good rewards - many of my staff are still disinclined to apply consistently the kinds of effort the organisation needs. Many accept the rewards, complain that they need more and yet behave in ways that are less than fully committed. I have to resort to more checks, instructions and exhortations - sometimes even punishments. If I relax my gaze and I am too soft sloppiness sets in.

· Indeed most people prefer to be directed. They do not really wish to carry the burden of responsibility indeed they tend to avoid this. They have little ambition and prefer a secure, steady life.

Such a manager thus gives close supervision and defines jobs and systems that structure how a worker allocates and applies their time. They place stress on workers being calculative.

The above statements are spin-offs from McGregor's originals but the sense remains the same. McGregor felt that such managerial views led to behaviours and organisational systems which relied on rewards, promises, incentives, close supervision, rules and regulations, even threats and sanctions all designed to control workers.

Soft X and Hard X

There are soft and hard methods in the Theory X list. Hard approaches are represented by "the stick" - coercive language, harsh authoritarian management. Soft applications-"the carrot" - dangle rewards and promises in front of the employees nose i.e. more pay (cash and non-cash), more work, a fair day's work for a fair day's pay. The relationship is a wage-work bargain, an exchange.

Theory Y

A Theory Y manager tends to believe that

· Given the right conditions for employees, their application of physical and mental effort in work is as natural as rest or play. Work is play, offers satisfactions and meaning.

· There are alternatives to reliance on external controls, pushing and threats - implied or real. These are not the only means for linking individual effort with organisational objectives. If people feel committed, they will exercise self-direction and self-control in the service of the firm's objectives.

· Their objectives will complement the firm's and commitment is a function of the "intrinsic" rewards associated with their achievement i.e. not just extrinsic rewards/punishments.

· The Theory Y manager recognises the influence of learning. He/she believes that if the right conditions are created the average person learns not to accept and seek responsibility.

· The capacity to exercise imagination, ingenuity and creativity in the solution of organisational problems is widely not narrowly distributed in the work force

· In modern organisations, the intellectual potential of the average person are only partially utilised. People are capable of handling more complex problems.

Again these are (my) extensions to McGregor's original, sparse propositions.

a more difficult management approach?...

On asking managers which is the most difficult management approach to adopt - will they reply that being a Theory Y manager is more fraught and difficult ?

A Theory X communication style can be largely one way. It is quick and orderly. If employees do not respond or deliver the goods - they can be blamed for inattentiveness, lack of interest, unreliability. After all "you just cannot get good staff these days ".

But the Theory Y manager has to be more sensitive. He/she has

· to take the time out to explains

· to comprehend the needs of the individual,

· to engage in joint-problem solving and interpersonal exchange with each member of staff.

This requires trust building (McGregor accepted the need for trust, consistency and faith. If a member of staff lets the manager down, the latter cannot revert in a knee-jerk way to a Theory X monster - blaming or criticising. Such swings characterise the Jekyll and

.Hyde manager. The punishing parent who then returns to nurturing may not be believed

Theory Y and Abdication

Theory Y is the opposite of abdication, giving staff licence to interpret and implement organisational objectives themselves. The manager remains at the centre facilitating the initiation and control processes. Essential to the Theory Y culture is a monitoring, .feedback and control system

A Wolf in Sheep's Clothing

Mechanisms of management control remain key ingredients in Theory Y propositions - to the extent that analysts such as Salaman (۱۹۸۱) see Theory Y as a glossy, re-formulation of Theory X. The extra, consumer-oriented ingredient is its humanistic ethic - the purpose .of which is to capture worker motivation and groom higher performance

The Manager as Developer

Theory X and Y both have it that managers are responsible for organising the elements of the production process, getting workers to co-operate and align with organisational goals. A developer and facilitator role - setting up and targeting social, technical system performances - mediates down-side of the controller function. Managers set the parameters but work systematically and conscientiously with junior staff defining jobs .and priorities, planning operations and agreeing programmes, reviewing achievements

Empowerment - the Emperor's New Clothes

Theory Y recommended what Herzberg in ۱۹۶۴ called "job enrichment" and Peters in ۱۹۸۲ and ۱۹۸۵ called "empowerment ". Re-designing jobs to expand opportunities for self-control and self-direction would, it was stressed, contribute to improved performance. Even though the maintenance aspects of the controller's role are retained, the manager was encouraged to remove job restrictions and create more scope for job development .enabling employees to grow and give more of their innate potential to the business

Conclusion

? The McGregor Message

!".Use Theory Y principles to shape your organisation's culture and management style

نظریه سیستمی

...Systems Theoryاز جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد

نظریه سیستمی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می شود.

رهیافت سیستمی، با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت" خرده سیستمها"، "سیستم اصلی، "و" ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان "کمک می کند. بدین ترتیب می توان با در نظر گرفتن کارهای برنامه ریزی شده و کارهای انجام شده توسط هر خرده سیستم از سیستم کلی سازمان، برای بهبود فعالیتهای سازمان در مسیر تحقق مأموریت آن اقدام کرد. به طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی، با توجه به عناصر اصلی آن (داده ها، فراگرد، بازده ها) انجام می پذیرد. سیستم مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می کنند. معمولاً سیستمهای بزرگ از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل می شوند. بنابر این هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر" تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی "با محیط خود در تعامل است؛ بنابر این نگرش" حفظ ارتباط با محیط خارجی "برای سازمان اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا محیط خارجی هم منشاء تأمین منابع ورودی و هم مصرف کننده بازداده های خروجی سازمان است و ضمن ارائه بازخور از مشتریان، به اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم کمک می کند و بر بهبود نتایج آن اثر می گذارد؛ زیرا بدون دریافت نظر مشتریان امکان ارزیابی دقیق کیفیت عملکرد سازمان کاهش می یابد. در واقع، در صورت کاهش تمایل مشتریان به استفاده از بازداده های سازمان، امکان تداوم فعالیت و بقای بلند مدت سازمان در عرصه تجارت کاهش می یابد. به این ترتیب، بر مبنای نگرش" سازمان به مثابه یک سیستم باز، "مشتریان نقش تعیین کننده ای در تداوم حیات سازمان دارند.نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی، و روابط انسانی، هنگام مطالعه سازمان، اجزای آن را در نظر می گرفتند و بر این باور بودند که" کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن؛ "به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می کردند؛ در حالی که نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که" کل سازمان، چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است؛ "و هنگام مطالعه سازمان، آن را به صورت کلی در نظر می گیرند و ویژگیهای اجزای آن را تلفیق می کنند. در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می کردند؛ در حالی که نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می گیرند. به نظر یکی از کارشناسان مدیریت سیستمها تفکر تحلیلی بر" اندیشیدن از خارج به داخل "است. البته هیچ کدام از این دو شیوه، ارزش دیگری را نفی نمی کند؛ ولی شناختی که با استفاده از تفکر ترکیبی در مورد کلیت یک پدیده به دست می آید، از طریق تفکر تحلیلی دست نایافتنی است.نظریه پردازان سیستمی، بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند؛ زیرا بر این باورند که مدیریت در خلاء انجام نمی شود و مدیران تحت تأثیر متغیرهای سازمانی و محیطی قرار دارند و متقابلاً بر این متغیرها اثر می گذارند.به این ترتیب، با مطرح شدن ضرورت نگرش سیستمی، یافته های دانش مدیریت با چالش عظیمی مواجه گردید؛ زیرا بر مبنای این نگرش باید برای مدیریت یک سازمان، همه اجزای آن شناسایی شوند و کلیه فراگردها و فعالیتهای منظم اجزای مذکور و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر، مد نظر قرار گیرند. دو نفر از صاحب نظران مدیریت پیش بینی کرده اند که" مبانی شناسایی سازمانها و مسائل آنها در چهارچوب نگرش سیستمی، ممکن است در آینده به انقلابی در عرصه مدیریت منجر شود؛ نظیر آنچه با اشاعه مبانی نظریه مدیریت علمی تیلور حاصل شد."چستر بارنارد مانند فایول، بر اساس تجربه خودش در منصب مدیریت عالی بنیانگذار رهیافت جدیدی به مدیریت محسوب می شود؛ البته رهیافت بارنارد (رئیس سابق شعبه شرکت تلفن بل در نیوجرسی) با فایول متفاوت است. بارنارد به جای تفکیک اصول و وظایف خاص مدیریتی، به طراحی یک رهیافت سیستمی مجردتر پرداخت. وی در کتاب معروفش" وظایف مدیر عالی اجرایی "سازمانها را به منزله مجموعه ای از خرده سیستمهای همکاری کننده در نظر می گیرد؛ یعنی سازمان مجموعه پیچیده ای از خرده سیستمهای اجتماعی، شخصی، زیستی، و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص، نتایج فعالیت آنها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می شود.بارنارد بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان، به وجود سه عامل "تمایل به خدمت"، "هدف مشترک، "و" ارتباطات "بستگی دارد. به نظر وی اگر این سه عامل در یک سازمان وجود نداشته

باشند یا مستقل از یکدیگر عمل کنند، دیگر سازمانی باقی نخواهد ماند. بر اساس نظر بارنارد، ارتباطات عاملی نیروبخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر می کند.همانطور که ذکر شد، قبل از این نظریه پردازان سازمان و مدیریت آنها را به صورت مجموعه ای از اجزای تفکییک و تجزیه شدنی در نظر می گرفتند تا اینکه دیدگاه سیستمی بارنارد نظریه پردازان سازمان و مدیریت را تشویق کرد که سازمانها را به منزله" کلهایی پیچیده و پویا "مطالعه کنند. نکته حایز اهمیت در سخنرانیها و نوشته های بارنارد، تأکید شدید وی بر لزوم رعایت اخلاق در مدیریت است. General System Theory

NoteLudwig von Bertalanffy (۱۹۰۱-۱۹۷۲) has been on of the most acute minds of the XX century. Here is a miscellanea of passages from his General System Theory. The first part of the text focuses on the function of the theory of systems and on the main features of closed and open systems. The second part presents a conception of the human being not as a robot or a moron aiming at reducing tensions by satisfying biological needs, but as an active personality system creating his own universe, who revels in accepting challenges, solving problems and expressing his artistic inclinations. The Quest for a General System TheoryThere exist models, principles, and laws that apply to generalized systems or their subclasses, irrespective of their particular kind, the nature of their component elements, and the relation or 'forces' between them. It seems legitimate to ask for a theory, not of systems of a more or less special kind, but of universal principles applying to systems in general.In this way we postulate a new discipline called General System Theory. Its subject matter is the formulation and derivation of those principles which are valid for 'systems' in general.A consequence of the existence of general system properties is the appearance of structural similarities or isomorphisms in different fields. There are correspondences in the principles that govern the behaviour of entities that are, intrinsically, widely different. To take a simple example, an exponential law of growth applies to certain bacterial cells, to populations of bacteria, of animals or humans, and to the progress of scientific research measured by the number of publications in genetics or science in general.System isomorphisms also appear in problems which are recalcitrant to quantitative analysis but are nevertheless of great intrinsic interest. There are, for example, isomorphies between biological systems and 'epiorganisms' like animal communities and human societies.It seems therefore that a general system theory of systems would be a useful tool providing, on the one hand, models that can be used in, and transferred to, different fields, and safeguarding, on the other hand, from vague analogies which often have marred the progress in these fields.The isomorphism under

discussion is more than mere analogy. It is a consequence of the fact that, in certain respects, corresponding abstractions and conceptual models can be applied to different phenomena. Only in view of these aspects will system laws apply. This is not different from the general procedure in science.There is, however, another and even more important aspect of general system theory.Concepts like those of organization, wholeness, directiveness, teleology, and differentiation are alien to conventional physics. However, they pop up everywhere in the biological, behavioural and social sciences, and are, in fact, indispensable for dealing with living organisms or social groups. Thus, a basic problem posed to modern science is a general theory of organization. General system theory is, in principle, capable of giving exact definitions for such concepts and, in suitable cases, of putting them to quantitative analysis. Aims of a General System TheoryWhile in the past, science tried to explain observable phenomena by reducing them to an interplay of elementary units investigable independently of each other, conceptions appear in contemporary science that are concerned with what is somewhat vaguely termed 'wholeness', i.e. problems of organization, phenomena not resolvable into local events, dynamic interactions manifest in difference of behaviour of parts when isolated or in a higher configuration, etc. in short, 'systems' of various order not understandable by investigation of their respective parts in isolation. Conceptions and problems of this nature have appeared in all branches of science, irrespective of whether inanimate things, living organisms, or social phenomena are the object of study.Not only are general aspects and viewpoints alike in different sciences frequently we find formally identical or isomorphic laws in different fields. In many cases, isomorphic laws hold for certain classes or subclasses of 'systems', irrespective of the nature of the entities involved. There appear to exist general system laws which apply to any system of a certain type, irrespective if the particular properties of the system and of the elements involved.General System Theory, therefore, is a general science of 'wholeness'.(۱) There is a general tendency towards integration in the various sciences, natural and social.(۲) Such integration seems to be centred in a general theory of systems.(۳) Such theory may be an important means of aiming at exact theory in the nonphysical fields of science.(۴) Developing unifying principles running 'vertically' through the universe of the individual sciences, this theory brings us nearer to the goal of the unity of science.(۵) This can lead to a much-needed integration in scientific education. Closed and Open SystemsConventional physics deals only with closed systems, i.e. systems which are

considered to be isolated from their environment.However, we find systems which by their very nature and definition are not closed systems. Every living organism is essentially an open system. It maintains itself in a continuous inflow and outflow, a building up and breaking down of components, never being, so long as it is alive, in a state of chemical and thermodynamic equilibrium but maintained in a so-called steady state which is distinct from the latter.It is only in recent years that an expansion of physics, in order to include open systems, has taken place. This theory has shed light on many obscure phenomena in physics and biology and has also led to important general conclusions of which I will mention only two.The first is the principle of equifinality. In any closed system, the final state is unequivocally determined by the initial conditions: e.g. the motion in a planetary system where the positions of the planets at a time t are unequivocally determined by their positions at a time t°.This is not so in open systems. Here, the same final state may be reached from different initial conditions and in different ways. This is what is called equifinality.Another apparent contrast between inanimate and animate nature is what sometimes was called the violent contradiction between Lord Kelvin's degradation and Darwin's evolution, between the law of dissipation in physics and the law of evolution in biology. According to the second principle of thermodynamics, the general trend of events in physical nature is towards states of maximum disorder and levelling down of differences, with the so-called heat death of the universe as the final outlook, when all energy is degraded into evenly distributed heat of low temperature, and the world process comes to a stop. In contrast, the living world shows, in embryonic development and in evolution, a transition towards higher order, heterogeneity, and organization. But on the basis of the theory of open systems, the apparent contradiction between entropy and evolution disappears. In all irreversible processes, entropy must increase. Therefore, the change of entropy in closed systems is always positive order is continually destroyed. In open systems, however, we have not only production of entropy due to irreversible processes, but also import of entropy which may well be negative. This is the case in the living organism which imports complex molecules high in free energy. Thus, living systems, maintaining themselves in a steady state, can avoid the increase of entropy, and may even develop towards states of increased order and organization. Information and FeedbackAnother development which is closely connected with system theory is that of the modern theory of communicationThe general notion in communication theory is that of information. In many cases, the flow of information

corresponds to a flow of energy, e.g. if light waves emitted by some objects reach the eye or a photoelectric cell, elicit some reaction of the organism or some machinery, and thus convey information.There is, however, another way to measure information, namely, in terms of decisions.A second central concept of the theory of communication and control is that of feedback.Feedback arrangements are widely used in modern technology for the stabilization of a certain action, as in thermostats or in radio receivers or for the direction of actions towards a goal where the aberration from that goal is fed back, as information, till the goal or target is reached.There is indeed a large number of biological phenomena which correspond to the feedback model. First, there is the phenomenon of so-called homeostasis, or maintenance of balance in the living organism, the prototype of which is thermoregulation in warm-blooded animals. Causality and TeleologyWe may state as characteristic of modern science that this scheme of isolable units acting in one-way causality has proved to be insufficient. Hence the appearance, in all fields of science, of notions like wholeness, holistic, organismic, gestalt, etc., which all signify that, in the last resort, we must think in terms of systems of elements in mutual interaction.Similarly, notions of teleology and directiveness appeared to be outside the scope of science.Nevertheless, these aspects exist, and you cannot conceive of a living organism, not to speak of behaviour and human society, without taking into account what variously and rather loosely is called adaptiveness, purposiveness, goal-seeking and the like. The System ConceptIn dealing with complexes of 'elements', three different kinds of distinction may be made – i.e.,(۱) according to their number(۲) according to their species(۳) according to the relations of elements.A system may be defined as a set of elements standing in interrelation among themselves and with environment.Progress is possible only by passing from a state of undifferentiated wholeness to a differentiation of parts.We term a system 'closed' if no material enters or leave it it is called 'open' if there is import and export of material.Living systems are not closed systems in true equilibrium but open systems in a steady state.An open system is defined as a system in exchange of matter with its environment, presenting import and export, building-up and breaking-down of its material components. Life and tensionBiologically, life is not maintenance or restoration of equilibrium but is essentially maintenance of disequilibria, as the doctrine of the organism as open system reveals. Reaching equilibrium means death and consequent decay. Psychologically, behaviour not only tends to release tensions but also builds up tensions if this stops, the patient is a decaying mental corpse in the same way a living

organism becomes a body in decay when tensions and forces keeping it from equilibrium have stopped.There is a wide range of behaviour – and presumably also of evolution – which cannot be reduced to utilitarian principles of adaptation of the individual and survival of the species. Greek sculpture, Renaissance painting, German music – indeed, any aspect of culture – has nothing to do with utility, or with the better survival of individuals or nations.Also the principle of stress, so often invoked in psychology, psychiatry, and psychosomatics, needs some reevaluation. As everything in the world, stress too is an ambivalent thing. Stress is not only a danger to life to be controlled and neutralized by adaptive mechanisms it also creates higher life.If life after disturbances from outside, had simply returned to the so-called homeostatic equilibrium, it would never have progressed beyond the amoeba which, after all, is the best adapted creature in the world – it has survived billions of years from the primeval ocean to the present day. Michelangelo, implementing the precepts of psychology, should have followed his father's request and gone in the wool trade, thus sparing himself lifelong anguish although leaving the Sistine Chapel unadorned.Life is not comfortable setting down in pre-ordained grooves of being at its best, it is élan vital, inexorably driven towards higher forms of existence. System-Theoretical Re-orientationIt is along such lines that a new model or image of man seems to be emerging. We may briefly characterize it as the model of man as active personality system.The system concept tries to bring the psychophysiological organism as a whole into the focus of the scientific endeavour.In contrast to the model of the reactive organism expressed by the S-R [stimulus-response] scheme – behaviour as gratification of needs, relaxation of tensions, reestablishment of homeostatic equilibrium, its utilitarian and environmentalistic interpretations, etc. – we come rather to consider the psychophysical organism as a primarily active system.I, for one, am unable to see how, for example, creative and cultural activities of all sorts can be regarded as 'response to stimuli', 'gratifications of biological needs', 'reestablishment of homeostasis', or the like.Man is not a passive receiver of stimuli coming from an external world, but in a very concrete sense creates his universe. Beyond the mass robotThe concept of man as mass robot was both an expression of and a powerful motive force in industrialized mass society. It was the basis for behavioural engineering in commercial, economic, political and other advertising and propaganda the expanding economy of the 'affluent society' could not subsist without such manipulation. Only by manipulating humans ever more into Skinnerian rats, robots buying automata, homeostatically adjusted conformers and

opportunists (or, bluntly speaking, into morons and zombies) can this great society follow its progress toward ever increasing gross national product.Modern society provided a large-scale experiment in manipulative psychology. If its principles are correct, conditions of tension and stress should lead to increase of mental disorder. On the other hand, mental health should be improved when basic needs of food, shelter, personal security, and so forth, are satisfied.World War II – a period of extreme physiological and psychological stress – did not produce an increase in neurotic or psychotic disorders, apart from direct shock effects such as combat neuroses. In contrast the affluent society produced an unprecedented number of mentally ill.Precisely under conditions of reduction of tensions and gratification of biological needs, novel forms of mental disorders appeared as existential neurosis, malignant boredom, and retirement neurosis, i.e. forms of mental dysfunction originating not from repressed drives, from unfulfilled needs, or from stress, but from meaningless of life.There is the suspicion that the recent increase in schizophrenia may be caused by the 'other-directedness' of man in modern society. And there is no doubt that in the field of character disorders, a new type of juvenile delinquency has appeared: crime not for want or passion, but for the fun of it, for 'getting a kick', and born from the emptiness of life.Even rats seem to 'look' for problems, and the healthy child and adult are going far beyond the reduction of tensions or gratification of needs in innumerable activities that cannot be reduced to primary and secondary drives.For similar reasons, complete relaxation of tensions as in sensory-deprivation experiments is not an ideal state but is apt to produce insufferable anxiety, hallucinations, and other psychosis-like symptoms. Prisoner's psychosis, or exacerbation of symptoms in the closed ward, and retirement and weekend neurosis are related clinical conditions attesting that the psychophysical organism needs an amount of tension and activity for healthy existence.

نظریه اصول گرایان

... Administrative Theoryاصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت)

اصول علم اداره (نظریه فراگرد مـدیریت) از جمله رهیافتهـای سـنتی به مـدیریت است در بحبوبه سالهـای جنـگ جهانی اول (۱۲۹۶ هجری شمسـی)، هنری فایول مدیر حرفه ای، دانشمند و نویسنده فرانسوی مکتب مبتنی بر ((اصول علم اداره)) (مکتب اصول گرایی در مـدیریت) را مطرح کرد. فـایول در سال ۱۹۱۶ میلادی، پس از سالها کار در صـنایع فرانسه، کتاب مـدیریت عمومی و صـنعتی را منتشـر کرد. و در آن دیـدگاههای خود را در مورد مـدیریت منـاسب سازمـان و افراد آن بیـان کرد. فـایول، کـل سازمان را در قالب پیکره ای واحـد تصور می کرد و فعالیتهـای آن را به شـش دسـته قابال تقسـیم می دانست": فنی و تولیـدی"، "بازرگانی و مبادله،"

"مالی و بهینه سازی مصرف"، "ایمنی و حفاظت از اموال و افراد"، "حسابداری و تعیین وضعیت مالی، "و" وظایف مدیریتی. "وی وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می دانست.او معتقد بود که پنج دسته فعالیت اول، مشخص ترند؛ به همین دلیل در کتاب خود بیشتر به تحلیل فعالیت ششم مبادرت کرد. فایول ضمن بیان این واقعیت که اصول مدیریت باید به صورت انعطاف پذیر به کار برده شوند، حاصل تجربیات خود را در قالب چهاده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وضایف مدیریت ارائه کرد:۱. تقسیم کار- کاهش توع مسئولیتها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.۲. اختیار- حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیار می گویند. مسئولیت بر الزام به پاسخگویی در برابر نتایج دلالت دارد. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.۳. انضباط- اطاعت و تعهد ناضی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند، خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط مشیهای نانوشته و شفاهی، برقراری انضباط، به طور عمده به توان رهبری مدیر بستگی دارد.۴. وحدت فرماندهی- اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.۵. وحدت مدیریت- برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود؛ به طوری که مدیر مذکور بتواند با هدایت همه فعالیتهای معطوف به تحقق یک هدف معین، آنها را با هم هماهنگ سازد.۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی- منافع اعضاء یا گروههای فعال در سازمان نباید مهمتر از منافع و هدفهای عمومی تلقی شوند؛ مدیر موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.۷. جبران خدمت کارکنان- در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که به طور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه ای پرداخت شود؛ روشهای متعددی برای پرداخت پاداش وجود دارد. در هر صورت مبلغ پرداختی باید تا حد امکان از نظر کارکنان و کارفرمایان منصفانه تلقی شود.۸. تمرکز- سازمانها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیتهایشان هماهنگ گردد. البته میزان مناسب تمرکز و عدم تمرکز در فعالیتها، به شرایط و محیط کار بستگی دارد؛ معمولاً درجه ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه توانائیهای کارکنان را بکار گیرد.۹. سلسله مراتب- خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می گردد؛ به این ترتیب، هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق خط فرماندهی صورت بپذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد. با وجود این، گاهی خط فرماندهی بیش از حد طولانی می گردد و موجب اشکال در ارتباطات و کندی فراگرد تصمیم گیری می شود، در این گونه موارد باید این اصل با انعطاف پذیری بیشتری اجرا شود.۱۰. نظم- رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد. دستورالعمل نظم برای افراد و تجهیزات چنین است: انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسب خودشان؛ انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از اشیاء در جای مناسب.۱۱. عدالت- اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.۱۲. ثبات- کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. در واقع آنها پس از تسلط بر کار، به بهره دهی کامل می رسند. حال اگر قبل از بهره دهی کامل جا به جا شوند، هم هزینه هایی که سازمان برای آموزش آنها پرداخته است به هدر می رود و هم روحیه آنها تضعیف می گردد.۱۳. ابتکار عمل- اگر برای انجام همه کارها برنامه ریزی شود و برنامه ها به طور موفقیت آمیز به اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهدبود. مدیر باید کارکنان را تشویق کند تا حتی المقدور فعالیتهایشان را برنامه ریزی کنند.۱۴. احساس وحدت و یگانگی- وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می افزاید. مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی، تلاش کند. روحیه کار دسته جمعی، با درک هدفهای سازمان حاصل می شود. به این ترتیب، کارکنان باید دریابند که کسب منافع شخصی، از طریق انجام خدمات سودمند دسته جمعی، بهتر میسر می گردد.فایول فعالیتهای مدیریتی را از سایر فعالیتهای سازمانی متمایز می دانست.

مطالعات فایول توسط برخی از صاحبنظران ارویک و گیولیک که وظایف مدیریت را مشتمل بر برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی می دانستند پیگیری شد.صاحبنظر دیگری که به مکتب" اصول گرایی در مدیریت "کمک کرد، مری پارکر فالت بود. در سال ۱۹۳۳ میلادی، در مراسم بزرگداشتی که پس از مرگ وی برپا شده بود از او به عنوان یکی از مهمترین زنان صاحبنظر آمریکا در زمینه جامعه شناسی و علوم اجتماعی یاد شد.در نوشته های فالت در مورد سازمانها، جلوه هایی از اهتمام به شناخت گروهها و تعهد عمیق وی به همکاری انسانی در سازمان، مشاهده می شود. از دیدگاه او "گروهها، "ساز و کارهایی برای ترکیب تواناییها و استعدادهای افراد گوناگون، جهت ارائه خدمات بهتر تلقی می شوند. وی سازمانها را به مثابه جوامع کوچکی در نظر می گرفت که مدیران و کارکنان باید به طور هماهنگ در آنها کار کنند؛ بدون اینکه یکی بر دیگری سلطه ای داشته باشد؛ همچنین، آنها باید بتوانند از طریق گفتگو و حل واقعی اختلافات، تضادهایشان را از میان بردارند. فالت، وظیفه مدیران را کمک به افراد در سازمان به منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می دانست. فالت بر این باور بود که اگر هر یک از کارکنان را مالک بخشی از شرکت کنیم، احساس مسئولیت جمعی ایجاد و تقریت خواهدشد. امروزه نیز این موضوع، تحت عناوینی چون" برنامه های مالکیت کارمند "و" سهیم کردن کارکنان در سود و درآمد "مورد بحث قرار می گیرد. فالت معتقد بود که اشتغال به کسب و کار نوعی خدمت است؛ بنابر این، همواره باید سودهای شخصی را در ارتباط با حسن نیت و رضایت عامه مردم در نظر گرفت. این مباحث نیز امروزه تحت عناوینی نظیر" اخلاق در مدیریت "و" مسئولیت اجتماعی سازمان "پیگیری می شود. The Process Theory Of ManagementAdministrative Theory (Fayol) Developed at same time as scientific management, Scott notes that administrative theory "emphasized management functions and attempted to generate broad administrative principles that would serve as guidelines for the rationalization of organizational activities" p. ۳۶While Taylor reorganized from "bottom up", administrative theorists looked at productivity improvements from the "top down". Early influencers were Henri Fayol (۱۹۴۹ trans.), Mooney and Reiley (۱۹۳۹) and Gulick and Urwick (۱۹۳۷).Administrative theorists developed general guidelines of how to formalize organizational structures and relationships. They viewed the job as antecedent to the worker. Primarily these principles were broad guidelines for decision making.Administrative theory was attacked by other rational theorists, especially Simon, who considered them not theory but merely truisms or contradictory statements.These principles or "truisms" (depending on your perspective) included the following. Under coordination activities, Fayol and others suggested:Scalar PrincipleRecommends and emphasizes the hierarchical, pyrimidal structure of control relations (Scott p. ۳۶)Exception PrincipleRecommends that all routine matters be handled by subordinates leaving superiors free to deal with exceptional issues where existing rules are inapplicable.Span of Control PrincipleSpecifies that superior should have no more subordinates than they can effectively oversee.Unity-of-Command PrincipleEmphasizes that no subordinates should receive orders from more than one superior. Parsons and others have argued that

this often doesn't happen effectively in most organizations (often the excecutive isn't qualified to handle more than external relations and thus delegates responsibility to more capable underlings).Under the category of specialization issues, which are decisions about how activities are to be distributed among organizational positions and how to group positions into work groups and subunits, they suggested:Departmentalization PrincipleActivities should be grouped to combine related activities in the same administrative unit. Related activities could be based on similarity of purpose, process, clientele, or place.Line-Staff PrincipleRecommends that all activities directly related to organizational goals are line functions -- all others are staff functions that advise, service, or support. Staff units are segregated from line functions and are ultimately subordinate .to them

نظریه روابط انسانی

... Human Relations Movement از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است

نظریه روابط انسانی از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. در طول سالهای اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه ۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هاتورن صورت پذیرفت، این بررسیها که به مطالعات هاتورن مشهور شد، سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید. مطالعات هاتورن در ابتدا با دیدگاهی نظیر دیدگاه مدیریت علمی آغاز شد؛ بدین معنی که تلاش می شد با بهبود روشها و ابزارهای انجام کار، کارآیی بیشتری در کار بدست آید. در این مطالعات اثر روشنایی بر کارآیی بررسی می شد؛ زیرا شرکت جنرال الکتریک در صدد بود فروش لامپ روشنایی خود را افزایش دهد؛ بنابر این به همراه سایر شرکتهای تولید کننده وسایل الکتریکی، مطالعاتی را بر روی رابطه میان روشنایی و بهره وری هدایت کردند.این مطالعات به سه مرحله کلی قابل تقسیم هستند: ۱) آزمایشات روشنایی؛ ۲) آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی؛ ۳) آزمایش اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن. هر یک از این مراحل از مرحله پیشین ناشی می شد و بر آموخته های پژوهشگران می افزود.مرحله اول: آزمایشات روشنایی (۱۹۲۴-۱۹۲۷)نخستین مرحله مطالعات هاتورن که بین سالهای ۱۹۲۷ تا ۱۹۲۷ میلادی تحت نظر چند مهندس صورت پذیرفت، مطالعات روشنایی نام گرفت. در یکی از این مطالعات دو گروه آزمایش و کنترل در نظر گرفته شد و در فواصل زمانی متوالی میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش کاهش داده می شد؛ در حالی که میزان نور مورد استفاده گروه کنترل (که در محل جداگانه ای کار می کردند) ثابت می ماند. نتیجه جالب توجه این بود که عملکرد هر دو گروه به طور پیوسته افزایش می یافت؛ تا اینکه میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش آنقدر کم شد که کارگران از اینکه بسختی می توانند ببینند، شکایت کردند. در واقع، در این منطقه بود که عملکرد گروه آزمایش رو به کاهش گذاشت.به این ترتیب، مطالعات مذکور در یافتن همبستگی میان" روشنایی و تولید، "با شکست مواجه شد؛ ولی پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که برخی" عوامل نامرئی روان شناختی، "به گونه ای در آزمایش آنان مداخله کرده است. بنابر این برنامه مطالعاتی مذکور متوقف شد. البته از این مطالعات دو نتیجه به دست آمد:۱- روشنایی فقط یکی از عوامل متعدد مؤثر بر راندمان و کارآیی بود.۲- هیچ گونه رابطه علت و معلوای، میان روشنایی و بهره وری کارگران وجود نداشت.برخی از پژوهشگران بر مبنای مستندات حاصل از مطالعه روشنایی، چنین می پنداشتند که یک علت احتمال افزایش عملکرد دو گروه این است که گروههای مذکور در نتیجه

ارتباط با همدیگر، با هم به رقابت پرداخته اند.مرحله دوم: آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی (۱۹۲۷-۱۹۳۲)در سال ۱۹۲۷ میلادی، گروهی تحت هدایت التون مایو استاد دانشگاه هاروارد، مطالعات دیگری را برای تعیین" تأثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها "آغاز کردند. این گروه با حداکثر توان، دقت کرد تا آزمون علمی به گونه ای طراحی شود تا از" آثار روانشناختی ("که تصور می شد نتایج مطالعات روشنایی را متأثر ساخته اند) مصون باشند. در این مرحله، پنج خانم کارگر که اجزای دستگاههای تقویت کننده الکتریکی را نصب می کردند، از میان کارگران انتخاب شدند. پژوهشگران می خواستند شرایط کار آنها را تغییر دهند و نتایج کارشان را ارزیابی کنند. پیش از شروع آزمایش، برای کاهش مقاومت بالقوه کارگران، ترتیب معمول سرپرستی برهم زده شد؛ به گونه ای که این گروه سرپرست رسمی نداشت و تحت هدایت کلی پژوهشگران کار می کرد. ضمن آنکه برای کارگران این گروه، مزایای ویژه ای در نظر گرفته شد؛ برای مثال آنان می توانستند محل کار خود را بدون اجازه ترک کنند. بعلاوه، پژوهشگران و مسئولان شرکت توجه فوق العاده ای به آنان داشتند و بارها از آنان نظرخواهی می کردند.هدف اصلی این مطالعه، یافتن بهترین ترکیب میان فواصل کاری و دفعات استراحت بود، ولی گاهی به طور همزمان، تعدادی از عوامل دیگر نیز تغییر داده می شدند؛ مانند میزان پرداخت، طول روز کاری، تدارک ناهار مجانی. به طور منظم، با هر تغییری که در شرایط کار کارکنان ایجاد می شد، میزان تولید آنان ارزیابی می گردید. در این مرحله نیز همانند مطالعات روشنایی، صرفنظر از چگونگی تغییر در شرایط کار، بهره وری کارکنان در طول دوره آزمایش، افزایش یافت. به این ترتیب، این بار نیز پژوهشگران نتوانستند رابطه مستقیمی میان" تغییر در شرایط محیط فیزیکی "و" راندمان کار کارکنان "بیابند.مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که" محیط اجتماعی "جدید کار در اتاق نصب و اتصال دستگاه تقویت کننده الکتریکی، عامل افزایش بهره وری کارگران است.عوامل مهمی که در این آزمایش مد نظر قرار گرفتند، عبارتند از:۱. جو گروه- کارگران از روابط اجتماعی در گروه لذت می برند و می خواستند که گروه کار خوبی انجام دهد؛۲. سرپرستی مشارکتی- کارگران احساس عزت نفس می کردند. اکنون اطلاعات زیادی به آنان داده می شد؛ در حالی که این حالت برای آنان و سایر کارکنان شاغل در جاهای دیگر کارگاه وجود نداشت؛۳. شکل گیری گروه- خانمهای کارگر، یک گروه منسجم را تشکیل داده بودند که بر وفاداری و همکاری آنان تأکید می گردد؛۴. روحیه- میان اعضای گروه نوعی حس یگانگی به وجود آمده بود؛ به طوری که می توان گفت، عوامل پیشین نیز تخت تأثیر این حس یگانگی در گروه قرار داشتند.مرحله سوم: آزمایش اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن (۱۹۳۱-۱۹۳۲)مرحله نهایی مطالعات هاتورن مجموعه مطالعاتی بود که در اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن انجام گرفت. این آزمایش با این بینش شکل گرفت که افراد یک بخش یا واحد سازمانی، منفک از یکدیگر نیستند؛ بلکه بخشی از یک گروه را تشکیل می دهند که روابط تعریف شده ای با یکدیگر، سرپرستان، و کارشان دارند. در این مرحله از مطالعات گروهی از کارگران مرد تحت آزمایش قرار گرفتند که از میان آنها نه نفر سیم پیچی می کردند، سه نفر به لحیم کاری می پرداختند و دو نفر نقش بازرس داشتند.نخستین یافته ها حاکی از آن بود که این افراد یک گروه اجتماعی پیچیده را تشکیل داده اند. هنجارهای این گروه بخوبی تبیین شده بود و مجموعه ای از عواطف بر کارشان مسلط گردیده بود. این عواطف خیلی بیشتر از آن چیزی بود که برای انجام کارشان در محیط رسمی نیاز داشتند؛ به طوری که گاهی با تعجب مشاهده می شد که افراد به منظور اجتناب از ناخشنودی گروه، بازدهی خود را عمداً کاهش می دادند تا هنجارهای گروه را رعایت کرده باشند؛ حتی اگر این کار به قیمت از دست دادن" دستمزد کار بهتر "تمام می شد؛ بنابر این پژوهشگران دریافتند که گروه نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می تواند بهره وری آنان در محیط کار را تحت تأثیر مثبت یا منفی خود قرار دهد. بدین ترتیب پژوهشگران قادر شدند تا افکار کارگران را درک کنند و توانستند شرایطی را فراهم آورند تا از شدت خشم کارگران در محیط کار کاسته شود.یافته های مطالعات هاتورن، سطح دانش و شناخت مدیران از کارکنان را به حد قابل توجهی ارتقاء داد و بسیاری از مفروضات صاحبنظران

معاصـر خود را به چالش خوانـد. طبق یافته های مطالعات هاتورن، نتایـج ذیل بـدست آمد:- کارکنان صـرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصـی و اجتماعی، آثار حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند و نگرشـهای کارکنان به جنبه های گوناگون، کارشان را نیز تحت تـأثیر قرار می دهنـد.- نگرشـهای فردی آثـار غیر قابـل انکـار و تعیین کننـده ای بر رفتـار کارکنـان دارنـد.- سرپرستی اثربخش برای حفـظ روحیـه کارکنـان و بهره وری آنـان اهمیـت دارد.- همچنیـن مشـخص شـد که در بـاره شخصـیت گروههای غیر رسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.- البته منتقدان چنین بیان داشته اند که معیارهای مورد استفاده د رمطالعات هاتورن فاقد اعتبار علمی بوده اند و بسیاری از نتیجه گیریهای آنان مبتنی بر شواهد علمی نیست. در حالی که برخی از نویسـندگان بر این باورنـد که مجمـوعه مطالعـات هـاتورن، بیش از هر نظریه یـا مجمـوعه مطالعـات دیگری، بر توسـعه تحقیقـات و تغییرات در تفکر مـدیریت، مؤثر بوده است.مطالعـات هـاتورن، به افزایش علاقه پژوهشـگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان منجر شـد؛ در اثر این مطالعات، برخی چنین پنداشـتند که رمز بهره وری و افزایش تولیـد آن اسـت که" سازمـان علاـقه بیشتری به کارکنـان خود نشان دهـد؛ به طوری که رضایت کارکنان از کار در سازمان افزایش یابـد. "همچنین تأکید بر روابط مبتنی بر همکاری میان سرپرسـتان و کارکنان افزایش یافت و چنین نتیجه گیری شد که مدیران باید علاوه بر کسـب مهارتهـای فنی بـه کسب مهارتهـای اجتمـاعی و انسـانی نیز بپردازنـد و از فراگرد ایجـاد و افزایش" رضـایت کارکنـان از کارشـان" شناخت بهتری به دست آورنـد. در نهایت، جنبش روابط انسانی به پایه گـذاری مبانی رشـته رفتار سازمانی برای مطالعه رفتار افراد و گروهها در سازمان منجر شد. Human Relations MovementElton Mayo and the Hawthorne Studies

Elton Mayo was the founder of the Human Relations Movement and of Industrial Sociology. He carried out research at the Hawthorne Works of the Western Electric Company in Chicago.He and his team of researchers took a group of six women and segregated them. They then altered their conditions of work in a number of ways, over a five year period, and observed the effects on production and the morale of the group. Over the period, changes such as new payment systems, rest breaks of different sorts and lengths, varying the length of the working day, and offering food and refreshments were tried. In almost all cases, productivity improved.At the end of the experiment, Mayo felt that he had proven his point and closed it down, returning the women to their original conditions, a six day week, with long hours and no rest breaks or refreshments. Surprisingly, productivity in the group rose to the highest levels yet and Mayo had to re…think his conclusions.In the end, he realised that firstly, the women had felt important because they had been singled out. Secondly, the women had developed good relationships amongst each other and had been allowed to set their own work patterns. Thirdly, the case of relationship had made for a much more pleasant working environment.Mayo decided that work satisfaction must depend, to a large extent, upon the informal social relationships between workers in a group and upon the social relationships between workers and their bosses. The effects of the group should never

.be underestimated

نظریه اقتضایی

Contingency Theory...

نظریه آشوب از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد. نظریه پردازان سنتی مدیریت تلاش می کردند تا" بهترین راه "را برای فعالیت مدیران در وضعیتهای گوناگون، شناسایی کنند؛ به طوری که پس از دستیابی به اصولی جهانشمول، "مدیریت خوب "الزاماً در گرو یادگیری و نحوه به کارگیری آنها باشد. اما دیری نگذشت که پژوهشگران دریافتند که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی از اصول سنتی (مانند وحدت فرماندهی فایول، مبنی بر اینکه هر یک از افراد فقط باید به یک رئیس پاسخ دهد)، برای دستیابی به نتایج بهتر، نادیده گرفته شوند. از این رو شکل گیری نظریه اقتضایی آغاز شد. رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می شود، بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تأکید دارد؛ در واقع، ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به" موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی "ارزیابی شود . وظیفه نظریه و علم، تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابطی بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است؛ زیرا نحوه کاربرد فنون مذکور در عمل، به وضعیت بستگی دارد؛ از این رو تدکید می شود که" مدیریت مؤثر، "همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد.بنابر این بر اساس رویکرد اقتضایی، تلاش می شود تا واکنشهای مدیریتی با مسائل و فرصتهای منحصر به فرد وضعیتهای گوناگون، هماهنگ گردد. استفاده از رویکرد اقتضایی، اهمیت خاصی در مدیریت امروز دارد؛ به طوری که کاربرد این رویکرد به همه وظایف مدیریتی تسری یافته است. برای مثال مفهوم بوروکراسی از نظر ماکس وبر، برای معرفی شکل مطلوب و مناسب سازمان مطرح شد؛ ولی اگر با نگرش اقتضایی به طرح بوروکراتیک سازمان نگریسته شود، این طرح فقط به مثابه یکی از الگوهای سازماندهی قابل استفاده است؛ یعنی انتخاب بهترین ساختار برای هر وضعیت معین، به عوامل چندی بستگی دارد؛ از جمله" میزان تغییرات محیطی"، "فن آوری عمده سازمان "و "راهبردی که سازمان دنبال می کند"، "اندازه سازمان "و" شبکه های قدرت و کنترل در سازمان؛ "با توجه به این عوامل، فقط هنگامی که محیط نسبتاً پایدار باشد و عملیات آن قابل پیش بینی باشد و اندازه آن بزرگ باشد، استفاده از ساختار بوروکراتیک، بهترین کارکرد را خواهد داشت؛ یعنی در سایر وضعیتها باید از گزینه های دیگر ساختاری استفاده شود. در واقع بر مبنای رویکرد اقتضایی"، ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد "و حتی گفته می شود" آنچه که در یک زمان خوب عمل می کند، ممکن است در آینده (به دلیل تغییر مقتضیات) خوب عمل نکند."شعور متعارف نیز ضرورت استفاده از" رهیافت اقتضایی "در رفتار مدیریت را تأیید می کند. از آنجا که سازمانها از حیث اندازه، هدفها، نوع فعالیتها و مانند آن، با هم تفاوت دارند، یافتن اصول جهانشمولی که در همه شرایط و وضعیتهای سازمانی گوناگون کارساز باشند، عجیب به نظر می رسد. به همین دلیل میتوان گفت که": همه چیز بستگی دارد به "...و این پرسش را مطرح کرد که" به چه چیز بستگی دارد. "؟پژوهشگران مدیریت تلاش می کنند در پاسخ به این پرسش"، متغیر ها "یا" چیزها "را شناسایی کنند. در نگاره زیر چهار متغیر مشهور اقتضایی، که از میان حداقل یکصد متغییر گوناگون انتخاب شده اند، ارائه گردیده است. این متغیرها به طور متداول مورد استفاده قرار می گیرند و تصوری برای درک معنی متغیر اقتضایی ارائه می کنند. آثار برخی از متغیرهای مشهور اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت۱. اندازه سازمان- بر تعداد افراد هر سازمان دلالت دارد و تأثیر عمده ای بر نحوه عملکرد مدیران دارد؛ زیرا هر اندازه سازمان افزایش یابد، مسأله ایجاد هماهنگی در آن نیز افزایش می یابد، برای ایجاد هماهنگی در یک سازمان ۵۰ نفره باید از ساختار ویژه ای استفاده شود که با ساختار مناسب برای یک سازمان ۵۰۰۰۰ نفره بسیار متفاوت است.۲. تکراری

بودن فن آوری تولید- هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود از نوعی فن آوری استفاده می کند که به منظور تبدیل ورودی به خروجی مورد استفاده قرار می گیرد. اگر فن آوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبکهای رهبری، و سیستمهای کنترلی مورد نیاز سازمان با آنچه که در سازمانهای دارای فن آوری غیر تکراری مورد نیاز است، تفاوت ندارند.۳. عدم اطمینان محیطی- میزان عدم اطمینان ناشی از تغییرات مستمر در محیطهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و سیاسی بر فراگرد مدیریت اثر می گذارد. آنچه که برای یک محیط پایدار و قابل پیش بینی خوب کار می کند، ممکن است برای یک محیط غیر قابل پیش بینی و در حال تحول سریع و مستمر، کاملاً نامناسب باشد.۴. تفاوتهای فردی- افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، استقلال، تحمل ابهام و انتظارات و نظایر آن با هم تفاوت دارند. این گونه تفاوتها بویژه هنگامی اهمیت می یابند که مدیر بخواهد با توجه به وضعیت نیروی انسانی، از میان روشهای انگیزش، سبکهای رهبری و طراحیهای شغلی، گزینه های مناسبی را به کار گیرد. برخی از دانشمندان مدیریت به دلیل اینکه نظریه اقتضایی به طور عملی میان" رهیافت سیستمی "و" رهیافت صرفاً وضعیتی، "نوعی تقارب و مصالحه بوجود آورده است، مجذوب آن شده اند.رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است، مورد انتقاد قرار می گیرد. دیدگاه صرفاً وضعیتی نیز به خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی نگر است نقد می شود؛ زیرا دیدگاه وضعیتی مبتنی بر این باور است که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتب کاملاً ـ ویژه و متفاوت با وضعیتهای دیگر را طلب می کند. طرفداران نظریه اقتضایی کوشیده اند از وجه مشترک نظریه های سیستمی و وضعیتی سود جویند، و ضمن دسته بندی مقتضیات مورد نظر، در تعمیم آنها به وضعیتهای خاص دقت کنند. رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی حایز اهمیت است: ۱) دیدگاه سیستم باز؛ ۲) گرایش به پژوهش و تحقیق علمی؛ و ۳) توجه به مجموعه ای از عوامل (رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره).دیدگاه سیستم باز- استفاده از دیدگاه سیستم باز در رهیافت اقتضایی حایز اهمیت بسیار است. نظریه پردازان اقتضایی، تمرکز صرف بر عملیات داخلی سازمان را کافی ندانسته، تلاش برای شناخت چگونگی تلفیق خرده سیستمهای سازمانی برای تعامل با سیستمهای اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی محیط بیرونی را ضروری می دانند.گرایش به پژوهش عملی- پژوهش عملی به مدیریت اثربخش تر عملیات کاری منجر می شود؛ بدین ترتیب که پژوهشگران اقتضایی می کوشند تا یافته های خود را به ابزارها و پالاینده هایی تبدیل کنند تا مدیران بتوانند با استفاده از ابزارها و پا لاینده های مذکور هر وضعیت را شناسایی کنند و با آن به طور اثر بخش تری برخورد نمایند.رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره- بر اساس تفکر سنتی مبتنی بر دیدگاه سیستم بسته، به کاوش روابط علی یک به یک میان عوامل، برداخته می شد. این رهیافت مبتنی بر تحلیل دو متغیره است؛ برای مثال، در نگرش سنتی روابط انسانی چنین فرض می شد که" روحیه بالای کارکنان "به طور خودکار به بهره وری بیشتر "منجر می شود. در این تحلیل دو متغیره، متغیر" روحیه "به منزله تنها علت مستقیم تغییرات متغیر" بهره وری "در نظر گرفته می شد؛ در صورتی که بعدها، تحلیلهای چند متغیره نشان داد که متغیرهای بسیاری، نظیر" شخصیت کارمند"، "ماهیت کار"، "پاداشها"، "جایگاه شغل "و" رضایت از زندگی، "در مجموع موجب تغییرات در بهره وری می شوند. تحلیل چند متغیره به منزله یک فن تحقیق، برای معین کردن چگونگی تلفیق متغیر هایی که در تعامل با هم منجر به یک نتیجه خاص می شوند، به کار می رود. برای مثال فرض می شود که اگر شخصیت کارمندی اقتدار مآب باشد؛ ساختار یافتگی کار زیاد باشد؛ و کارمند مذکور از زندگی و کارش بسیار راضی باشد. آنگاه ممکن است نتیجه گیری شود که در چنین شرایطی انتظار بهره وری زیاد داشت. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی می کوشند از تحلیلهای چند متغیره برای تبیین نقش مدیریتهای مربوط، به طور عملی استفاده کنند.اگر چه رهیافت اقتضایی هنوز بطور کامل توسعه نیافته، مرحله ای مفید در سیر تکامل تفکر مدیریت محسوب می شود؛ زیرا مناسب بودن هر تصمیم را با توجه به وضعیت، مورد توجه قرار می دهد. افراد، سازمانها، و مسائل اجتماعی بسیار پیچیده تر از آنند که" پیروی خشک از اصول جهانشمول مدیریت "قابل توجیه باشد. تفکر اقتضایی را می توان نتیجه نوعی تسری عملی رهیافت سیستمی فرض کرد. اگر تفکر سیستمی به مثابه یک عامل وحدت بخش در

سیر تفکر مدیریت در نظر گرفته شود، می توان رهیافت اقتضایی را نوعی هدایت عملی برای نیل به این وحدت به حساب آورد.البته رهیافت اقتضایی نیز از انتقادات صاحب نظران مصون نمانده است. یک انتقاد به نظریه اقتضایی آن است که سازمان را همچون اسیری در چنگال محیط معرفی می کند. در صورت پذیرش این طرز تلقی، تلاش برای مدیریت سازمان بیهوده به نظر می رسد؛ در حالی که در عالم واقع، سازمانها در معرض تلفیقی از هجمه نیروهای محیطی و اقدامهای مدیریتی قرار دارند و نظریه پردازان مدیریت باید نحوه برخورد با نیروهای مذکور را متناسب با هر وضعیت ویژه، تعیین کنند. بنابر این مطرح می شود مبنی بر اینکه" آیا نظریه پردازان مدیریت اقتضایی می توانند از عهده این مهم برآیند یا خیر. "؟در پاسخ می توان گفت که" باید صبر کرد و دید." در حال حاضر، آنان در مسیری سازنده و امیدوار کننده حرکت می کنند. ناگفته نماند که رهیافت اقتضایی را باید به مثابه یک گام نویدبخش در نظر گرفت، نه خاتمه ای بر سیر تکاملی تفکر متداول مدیریت.

Contingency Theoryby Patrich Antoine

Fiedler's Contingency Theory of LeadershipManagerial leadership has influenced organizational activities in many ways. These influences include motivating subordinates, budgeting scarce resources, and serving as a source of communication. Over the years researchers have emphasized the influences of leadership on the activities of subordinates. These emphasis by researchers led to theories about leadership. "The first and perhaps most popular, situational theory to be advanced was the ?Contingency Theory of Leadership Effectiveness' developed by Fred E. Fiedler" (Bedeian, Glueck ۵۰۴). This theory explains that group performance is a result of interaction of two factors. These factors are known as leadership style and situational favorableness. These two factors will be discussed along with other aspects of Fiedler's theory. "In Fiedler's model, leadership effectiveness is the result of interaction between the style of the leader and the characteristics of the environment in which the leader works" (Gray, Starke ۲۶۴).The first major factor in Fiedler's theory is known as the leadership style. This is the consistent system of interaction that takes place between a leader and work group. "According to Fiedler, an individual's leadership style depends upon his or her personality and is, thus, fixed" (Bedeian, Gleuck ۵۰۴). In order to classify leadership styles, Fiedlers has developed an index called the least-preferred coworker (LPC) scale.The LPC scale asks a leader to think of all the persons with whom he or she has ever worked, and then to describe the one person with whom he or she worked the least well with. This person can be someone form the past or someone he or she is currently working with. From a scale of ۱ through ۸, leader are asked to describe this person on a series of bipolar scales such as those shown below:Unfriendly ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ FriendlyUncooperative ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ CooperativeHostile ۱ ۲ ۳ ۴

۵ ۶ ۷ ۸ SupportiveGuarded ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ OpenThe responses to these scales (usually sixteen in total) are summed and averaged: a high LPC score suggests that the leader has a human relations orientation, while a low LPC score indicates a task orientation. Fiedler's logic is that individuals who rate their least preferred coworker in relatively favorable light on these scales derive satisfaction out of interpersonal relationship those who rate the coworker in a relatively unfavorable light get satisfaction out of successful task performance" (Gray, Starke ۲۶۴). This method reveals an individual's emotional reaction to people with whom he or she cannot work. It is also stressed that is not always an accurate measurement."According to Fiedler, the effectiveness of a leader is determined by the degree of match between a dominant trait of the leader and the favorableness of the situation for the leader.... The dominant trait is a personality factor causing the leader to either relationship-oriented or task-orientated" (Dunham ۳۶۵). Leaders who describe their preferred coworker in favorable terms, with a high LPC, are purported to derive major satisfaction from establishing close relationships with felow workers. High LPC leaders are said to be relationship-orientated. These leaders see that good interpersonal relations as a requirement for task accomplishment.Leaders who describe their least preferred coworker unfavorable terms, with a low LPC, are derived major satisfaction by successfully completing a task. These leaders are said to be task-orientated. They are more concerned with successful task accomplishment and worry about interpersonal relations later.The second major factor in Fiedler's theory is known as situational favorableness or environmental variable. This basically is defined as the degree a situation enables a leader to exert influence over a group. Fiedler then extends his analysis by focusing on three key situational factors, which are leader-member, task structure and position power.Each factor is defined in the following:۱. Leader-member relations: the degree to which the employees accept the leader.۲. Task structure: the degree to which the subordinates jobs are described in detail.۳. Position power: the amount of formal authority the leader possesses by virtue of his or her position in the organization. (Gannon ۳۶۰)For leader-member relations, Fiedler maintains that the leader will has more influence if they maintain good relationships with group members who like, respect, and trust them, than if they do not. Fiedler explains that task structure is the second most important factor in determining structural favorableness. He contends that highly structured tasks, which specify how a job is to be done in detail provide a leader with more influences over group actions than do unstructured tasks. Finally, as for

position power, leads who have the power to hire and fire, discipline and reward, have more power than those who do not. For example, the head of a department has more power than a file clerk.By classifying a group according to three variables, it is possible to identify eight different group situations or leadership style. These eight different possible combinations were then classified as either task orientation or relationship orientated. In the following diagram, it shows that task-orientated leadership was successful in five situations, and relationship-orientated in three.Fiedler's Contingency Theory of LeadershipLeader-Member Task Position Power Successful LeadershipRelations Structure Of Leader StyleGood -- Structured -- Strong -- Task OrientationGood -- Structured -- Weak -- Task OrientationGood -- Unstructured -- Strong -- Task OrientationGood -- Unstructured -- Weak -- ConsiderationPoor -- Structured -- Strong -- ConsiderationPoor -- Structured -- Weak -- ConsiderationPoor -- Unstructured -- Strong -- Task OrientationPoor -- Unstructured -- Weak -- Task Orientation(Gannon ۳۶۰)"According to Fiedler, a task-orientated style of leadership is more effective than a considerate (relationship-orientated) style under extreme situations, that is, when the situations, is either very favorable (certain) or very unfavorable (uncertain)" (Gannon ۳۶۱). Task-orientated leadership would be advisable in natural disaster, like a flood or fire. In and uncertain situation the leader-member relations are usually poor, the task is unstructured, and the position power is weak. The one who emerges as a leader to direct the group's activity usually does not know any of his or her subordinates personally. The task-orientated leader who gets things accomplished proves to be the most successful. If the leader is considerate (relationship-orientated), he or she may waste so much time in the disaster, which may lead things to get out of control and lives might get lost.Blue-collar workers generally want to know exactly what they are supposed to do. Therefore it is usually highly structured. The leader's position power is strong if management backs his or her decision. Finally, even though the leader may not be relationship-orientated, leader-member relations may be extremely strong if he or she is able to gain promotions and salary increases for subordinates. Under these situations is the task-orientated style of leadership is preferred over the (considerate) relationship-orientated style."The considerate style of leadership seems to be appropriate when the environmental or certain situation is moderately favorable or certain, for example, when (۱) leader-member relations are good, (۲) the task is unstructured, and (۳) position power is weak" (Gannon ۳۶۲). For example, research scientists do not like superiors to structure the task

for them. They prefer to follow their own creative leads in order to solve problems. Now under a situation like this is when a considerate style of leadership is preferred over the task-orientated style.Fiedler's theory has some very interesting implications for the management of leaders in organizations:۱. The favorableness of leadership situations should be assessed using the instruments developed by Fiedler (or, at the very least, by a subjective evaluation).۲. Candidates for leadership positions should be evaluated using the LPC scale.۳. If a leader is being sought for a particular leadership position, a leader with the appropriate LPC profile should be chosen (task-orientated for very favorable or very unfavorable situations and relationship-orientated for intermediate favorableness).۴. If a leadership situation is being chosen for a particular candidate, a situation (work team, department, etc.) should be chosen which matches his/her LPC profile (very favorable or unfavorable for task-orientated leaders and intermediate favorableness for relationship-orientated leader). (Dunham ۳۶۰).Several other implications can be derived from Fiedler's findings. First, it is not accurate to speak of effective and ineffective leaders. Fiedler goes on by suggesting that there are only leader who perform better in some situations, but not all situations. Second, almost anyone can be a leader by carefully selecting those situations that match his or her leadership style. Lastly, the effectiveness of a leader can be improved by designing the job to fit the manager. For instance, by increasing or decreasing a leader's position power, changing the structure of a task, or influencing leader-member relations, an organization can alter a situation to better fit a leader's style.In conclusion, the Fiedler's Contingency Theory of Leadership, has been cautious of accepting all conclusions. Fiedler's work is not without problems or critics. Evidence suggests that other situational variables, like training and experience have an impact in a leader's effectiveness. There are also some uncertainties about Fiedler's measurement of different variables. For instance, there is some doubt whether the LPC is a true measure of leadership style. "Despite these and other criticisms, Fiedler's contingency theory represents an important addition to our understanding of effective leadership" (Bedeian, Gleuck ۵۰۸). Fred Fiedler's theory became an important discovery in the study of leadership. His theory made a major .conrtibution to knowledge in the leadership area

نظریه علم مدیریت

Management Science Approach...

واژه های" علم مدیریت "و" تحقیق در عملیات "اغلب به جای یکدیگر به کار می روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند. آغاز استفاده از تحقیق در عملیات، به جنگ جهانی دوم بر می گردد. در آن عصر، از گروهی از دانشمندان برجسته خواسته شده بود تا مسائل عملیاتی پیچیده ای که ارتش انگلیس با آنها مواجه بود را حل کنند. دانشمندان مذکور که نوعاً از فیزیکدانان و سایر دانشمندان علوم دقیقه تشکیل شده بودند، در تیمهایی سازماندهی شدند. این تیمها که نخستین گروههای تحقیق در عملیات بودند، ضمن استفاده از روشهای علمی برای حل مسائل مذکور، به ترتیب زیر عمل می کردند:۱. مشاهده منظم رفتار سیستمی که برای حل مسأله مورد بررسی قرار می گیرد.۲. طراحی یک مدل یا چهارچوب کلی بر مبنای مشاهده های منظم؛ به گونه ای که بتوان با استفاده از مدل مذکور، پیامدهای ایجاد تغییر در سیستم را پیش بینی کرد؛۳. پیش بینی رفتار سیستم با استنباط از مدل کلی رفتار سیستم به هنگام مواحهه با تغییرات؛۴. آزمایش مدل طراحی شده برای ارزیابی سیستم واقعی. گروههای تحقیق در عملیات با استفاده از روشهای علمی برای حل مسائل مدیریتی به موفقیتهای قابل توجهی نایل گردیدند.برخی از صاحب نظران، علم مدیریت یا تحقیق در عملیات را چنین تعریف می کنند: تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربردهای روشهای علمی را برای حل مسائل که در عملیات سازمان پدیدار می شوند، تجویز می کند؛ با این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی بیانگر سیستم، زمینه حل آنها را فراهم می آورد.علم مدیریت کاربردهای متنوعی دارد. برخی از کاربردهای متداول آن عبارتند از:۱. پیش بینی های ریاضی- برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده در فراگرد برنامه ریزی؛ ۲. مدل سازی موجودی انبار- برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سارش مجدد اقلام مورد نیاز؛۳. برنامه ریزی خطی- برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون؛۴. نظریه صف- برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاههای کاری به منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان؛۵. مدلهای شبکه- برای تفکیک کارهای بزرگ و طرحهای پیچیده به اجزای کوچکتر، به منظور فراهم آوردن امکان تجزیه وتحلیل، برنامه ریزی و کنترل بهتر پروژه ها و طرحهای پیچیده؛۶. شبیه سازی- برای تسهیل مدل سازی مسائل و آزمون راه حلهای گوناگون، تحت مفروضات متفاوت.روشها و فنونی که تحت عنوان رهیافت کمی به مدیریت مطرح می شوند از ویژگیهای ذیل برخوردارند:۱. تمرکز بر تصمیم گیری برای نیل به اهداف غایی فعالیتهای مدیریتی؛۲. استفاده از شاخصهای اقتصادی تصمیم گیری، مانند هزینه، درآمد، و نرخ بزاگشت سرمایه؛ ۳. استفاده از مدلهای ریاضی با در نظر گرفتن قواعد و روابط کمی پیچیده؛۴. استفاده از رایانه برای پردازش سریع اطلاعات در مقدار زیاد.

نظریه نقشهای مدیریتی

... The Managerial Roles Theory باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می دهد، فعالیتها یا نقشهای وی را معین کرد

اساس نظریه نقشهای مدیریتی آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می دهد، فعالیتها یا نقشهای وی را معین کرد. مینتزبرگ با مطالعه منظم فعالیتهای مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت، نتیجه می گیرد که مدیر برای انجام وضایف برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و کنترل به فعالیتهای گوناگونی می پردازد. وی معتقد است که مدیر نقشهای ذیل را ایفا می کند:الف) نقشهای متقابل شخصی۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی به منزله نماینده سازمان)؛۲. رهبر؛۳. رابط (بویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان).ب) نقشهای اطلاعاتی۱. گیرنده (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)؛۲. نشر دهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛۳. سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان).ج) نقشهای تصمیم گیری۱. سوداگری؛۲. آشوب زدایی؛۳. تخصیص دهنده منابع؛۴. مذاکره کننده.البته نباید وظایف مدیریتی نادیده گرفته شوند؛ در واقع نقشهایی که مینتزبرگ مطرح می سازد، جلوه هایی از بسیج منابع، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، و کنترل محسوب می شوند؛ نا گفته نماند

که نقشـهای متقابل شخصی، در نتیجه اختیارات رسمی و همراه با منصب و مقام مدیر پایدار می شوند و بر تعامل مدیر با افراد داخل و خارج سازمان دلالت دارند و زمینه ساز ایفای نقشهای اطلاعاتی محسوب می شوند؛ به این ترتیب به دلیل افزایش امکان دسترسی مـدیر به اطلاعـات مورد نیاز در سازمان، زمینه ایفای نقشـهای تصـمیم گیری را فراهم می کنـد تا مـدیر بتوانـد برای حل مسائل و یا استفاده از فرصـتها، به نحو مطلوبتری تصـمیم بگیرد.آدزیس برای اداره مؤثر هر سازمـان، اهتمـام مـدیر به ایفای نقشـهای چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی، و ترکیب کنندگی را لازم می داند. هر یک از این نقشـها، با یکی از خرده سیستمهای" سیستم اجتماعی" ارتباط دارد؛ توضیح اینکه، هر سازمان بازرگانی، صنعتی، یا اداری یک سیستم اجتماعی است و بیشتر سیستمهای اجتماعی از خرده سیستمهای به هم پیوسته متعددی تشکیل شده اند؛ نظیر خرده سیستمهای" انسانی- اجتماعی"، "اداری- ساختاری"، "اطلاعاتی- تصـمیم گیری"، "فن آوری- اقتصادی."در نقش تولیدی مدیر باید نتایجی برابر با رقیب، یا بهتر از آن کسب کند. میزان شایستگی هر مـدیر موفق و مـؤثر، وابسته به میزان دانش حرفه ای وی در مـورد کـارش است؛ خـواه رشـته کـاری وی بازاریـابی باشـد، خـواه مهندسـی، خواه حسابـداری یا یک رشـته دیگر. مدیر در نقش تولیدی در چهار چوب خرده سیسـتم" فن آوری- اقتصادی "فعالیت می کند.پرکار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر کافی نیست. مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشـته باشـد؛ یعنی باید مراقب باشد که این افراد نیز به طور مفید به کار گرفته شوند. مدیر در نقش اجرایی خود، برنـامه زمانبنـدی شـده ای تهیه می کنـد و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل، و برقراری انضـباط می پردازد. مـدیر بایـد مراقب باشـد تا سیستم به گونه ای کار کنـد که برای آن طراحی شـده است. مدیر در نقش اجرایی، در چهارچوب خرده سیسـتم" اداری- ساختاری "فعالیت می کنـد.مـدیرانی که در محیطهای پویا فعالیت می کننـد بایـد بتوانند در ضـمن ایفای نقشـهای تولیدی و اجرایی خود، با بهره گیری از قدرت تشـخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگیهای نظام اجرایی موجود اقدام کنند. در این نقش مـدیر بایـد فردی مبـدع و مبتکر باشد. مدیران مبتکر بر خلاف مدیرانی که صـرفاً اجرا کننده اند، برنامه عملیاتی خود را تنظیم می کننـد و روشـهای اجرایی منـاسب را بر می گزیننـد. مـدیر در نقش ابـداعی، در چهـار چوب خرده سیسـتم" اطلاعاتی- تصـمیم گیری "فعالیت می کند.ایفای مجموعه نقشـهای تولیدی، اجرایی، و ابداعی نیز برای موفقیت در انجام وظایف مدیریتی کافی نیست؛ زیرا بسیار اتفاق می افتـد که یک سازمان موفق پس از کناره گیری مـدیر مبتکر و خلاق خود سـقوط می کنـد؛ برای آنکه سازمان همـواره موفق باشـد، مـدیر بایـد نقش دیگری را نیز ایفـا کنـد. این نقش، نقش ترکیـبی است. مـدیر در نقش ترکیـبی، راهبردهـا و استراتژیهـای فردی را به راهبرد گروهی، مخـاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهـداف فردی را به اهـداف گروهی، و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می کند. هرگاه یک گروه بتواند با اتکا به جمع خود و با تعیین اهداف روشن برای خود فعالیت کنـد، می توان گفت که مـدیر آن گروه نقش ترکیبی را به طور منـاسبی ایفا کرده است. ایفای نقش ترکیبی مسـتلزم وجود مـدیری است که به نیازهای افراد خود واقف و نسـبت به ارضاء آن نیارها کوشا باشـد. چنین فردی می توانـد کل سازمان را در جهت تحقق اهـداف و راهبردهـای آن متحـد سـازد. مـدیر در نقش ترکیـبی؛ درچهـارچوب خرده سیسـتم" انسـانی- اجتمـاعی "فعـالیت می کند.آدزیس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی نادرست و نامطلوب خواهـدبود. البته وی معتقـد بود که مدیران اندکی وجود دارند که می توانند هر چهار نقش مدیریتی را به طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سـبکی صـحیح و درست بهره گیرند؛ زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب، و هم از قدرت ترکیب کنندگی لازم برخوردار باشند؛ به همین دلیل بندرت ممکن است مدیری پیدا شود که بتواند همه نقشهای مذکور را خودش ایفا کند. در واقع فراگرد مدیریت، باید برای ایفای نقشهای نسبتاً متضاد، ولی ممکن، چنـدین نفر را به کـار گیرد؛ ولی نقش ترکیبی، نقشـی است که همه مـدیران ناگزیر از ایفای آننـد؛ یعنی اگر یک مـدیر توان ایفای نقشـهای تولیـدی، اجرایی، و ابداعی را نداشـته باشد، می تواند از دیگران کمک بگیرد، ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار

شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد، وی به فردی "سوداگر"، "بحران آفرین"، "بیش از حد مقرراتی "و" پرکار و تک رو" تبدیل خواهد شد. The Managerial Roles Theory

The concept of "managerial role" was first introduced into the analysis of managerial work by H. Mintzberg in ۱۹۷۳. By the role he understood "a set of certain behavioral rules associated with a concrete organization or post" (۱۸, p.۳۶). Just like the characters of some play, managers, too, often perform different roles bound by their position. One can't help but remember the famous lines, "All the world is a stage, and the men and women are merely players...".Thus, in addition to functions of management as parameters of managerial activities there appeared one more unit - managerial role. We will dwell upon the differences the two later on, and now we concern ourselves with the classification of roles grouped into the three blocks (۱۸, c.۳۷): interpersonal, informational and managerial proper (another name - decisional roles).So, according to H. Mintzberg's classification managers discharging their duties communicate with people, handle information and make decisions as the above-mentioned roles tell us. It should be born in mind that roles do not exist per se, with every manager they are interdependent and interrelated in such a way that they allow to describe the nature of managerial activities taking into account levels of managers and the specificity of production processes. Therefore, it is possible to define different types managers with the help of prevalent roles. For instance, managers ranking high on initiating structure and low - on consideration (according to the Ohio State classification) (۱۸, p.۴۹۵) are more likely to engage in decisional roles, less in - informational roles, and still less in - interpersonal roles.It should be noted that H. Mintzberg's approach is not the only classification of managerial roles. G.Yukl introduced a related concept of "dimensions of managerial behavior" and described ۱۹ dimensions relevant to managerial activities (۱۲, p.۷۳-۷۵).G. Yukl's approach comprising almost twice as many characteristics as H. Mintzberg's gives a more detailed classification. At the same time, the two classifications have a number of similar or even identical positions. For instance, the informational role "disseminator of information" (H. Mintzberg) is completely covered by such dimensions of managerial behavior as "collection and dissemination of information". It enables us to establish a rather close correlation between the two concepts (Table ۱).The results of their comparison prove that despite the fact that Yukl's classification is more detailed and focuses on interactions inside the organization (on the link "manager - subordinate&qout), there can be established a complete correlation

between the two authors' approaches. Here we will stick to the more compact classification of managerial roles given by H. Mintzberg, not missing a point.In order to have a better understanding of the essence of managerial roles as descriptive units it will be expedient to compare them with other features of managerial activities describing them as a process, i.e. to compare them with the functions of management. This concept was introduced into the theory of management by Henry Fayol, the founder of classical organization school of management thought. He quite reasonably suggested that management should be viewed as a process, and argued that " to manage means to forecast and plan, to organize and give orders, to coordinate and control " (۱۸,p.۷۱). Thus, by the functions of management basic types of managerial activities viewed as certain stages in the process of goal attainment are understood (۱۴,p.۱۱۹). When considering processes of managing organizations with some specificity in their activities, different authors include other functions of management, such as decision making, marketing, etc. (۶, p.۱۸۱۷) Within this work we will confine ourselves to the consideration of the four basic functions which can be applied to practically all types of organizations. So, what is the difference between the two classes of concepts describing the many-sided process of management, i.e. between roles and functions?Firstly, they differ widely in the range of managerial activity they cover. Functions represent broader characteristics which embrace results of the realization of several roles. For instance, planning involves the use of such roles as liaison, disseminator, entrepreneur and negotiator (occasionally) organizing implies such roles as liaison, representative, disturbance handler motivating is connected with the roles of leader, resource allocator and finally, controlling is based primarily on the roles of figurehead, monitor and disturbance handler.Secondly, managerial roles belong to the sphere of managerial interaction with other people (subordinates, superiors and outsiders). Descriptions of examples from managerial practice requiring activation of this or that role consist mainly of contacts with other people, ceremonials, participation in meetings, research tours, surveys , interviewing, debating and negotiating. In other words, the role is that which manifests itself when managers interface with someone. In the first place it is peculiar to interpersonal and informational roles. In contradistinction to the roles, functions of management also involve managerial activities having nothing to do with contacts with others, such as working with documents, making plans, analysis of the company's standing, decision making , etc. That is why interaction with people goes hand in hand with managerial roles,

and functions of management may be fulfilled without communication with people.And finally, functions of management and managerial roles reflect different aspects of the process of management. The former sort of split one global goal into several clear-cut subgoals of functions, and that is why they easily form a chain, ensuing one from the other, while the latter reflect various styles of manager - subordinate and manager - people other than subordinates interaction. In other words, functions of management represent the process of attaining the ultimate goal through a number of intermediate stages, while roles fill these stages with different variants of managerial interaction. In a simpler form this can be expressed by means of the following thesis: the functions of management answer the question, " What do we do to accomplish our goals? ", the roles give possible variants of answers to the question, " How do we interface with other people to reach our goals? ". And linking functions and roles to the three aspects of management singled out in Chapter ۱, we may conclude that functions of management belong to the process aspect, while roles - to the instrumental aspect.Consideration and analysis of managerial roles we shall finish by an exercise for self-examination which .allows you to ponder on it on your own, to 'try on' H. Mintzberg's ten roles

نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها

motivation and hygiene factors

در این نظریه چنین فرض می شود که آدمی با عوامل مؤثر بر رضایت شغلی خویش، برخوردی دوگانه دارد. گاهی در اثر فقدان برخی از عوامل، احساس عدم رضایت می کند و در صورت فراهم آمدن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت وی کاهش می یابد؛ به طوری که بتدریج به بی تفاوتی وی نسبت به موضوع مورد نظر می انجامد.این مجموعه از عوامل را ((حافظ وضع موجود)) یا ((نگهدارنده)) یا ((تأمین کننده بهداشت روانی)) می نامند؛ برای مثال، تشنگی از حالتهای غیر قابل تحملی است که به شدت موجودات زنده را تحت تأثیر قرار می دهد و هرگاه بروز کند، سایر نیازهای آدمی تحت الشعاع آن قرار می گیرد؛ ولی اگر با نوشیدن آب فرونشیند، نیاز به آب کاهش می یابد؛ به طوری که انسان نسبت به اهمیت آن بی تفاوت می شود؛ ولی عدم وجود آن فرد را به تکاپو وامی دارد. افراد رفع این گونه نیازها را جزء حقوق طبیعی و مسلم خود می دانند، این نیازها معمولاً به عوامل خارج از شغل مربوط می شوند. نظیر نیاز به غذا یا امنیت که عدم ارضاء آنها، انسان را ناراضی می سازد، ولی ارضای آنها وی را به فعالیت بیشتر بر نمی انگیزد(افراد نسبت به ارضاء آنها بی تفاوتند). در کنار این نیازها، نیازهای دیگری وجود دارند که افراد نسبت به عدم ارضاء آنها بی تفاوتند (ناراضی نمی شوند)، ولی در صورت ارضاء آنها برانگیخته می شوند و به حد مطلوبی از رضایت دست می یابند. این نیازها معمولاً ـ به وسیله عوامل درونی شغل رفع می گردند؛ نظیر مسئولیت بیشتر، پیشرفت در کار، کسب موفقیت و شناسایی و تحسین به خاطر حسن انجام کار. اگر این گونه رضایتمندیها به نحو مطلوبی از طریق عوامل داخلی شغل حاصل گردند، تثبیت خواهند شد. با توجه به این تفکیک بین عوامل ایجاد رضایت و عوامل ایجاد نارضایتی، مدیر می تواند برای کاهش نارضایتی و افزایش انگیزه و رضایت شغلی اقدام کند. بدین ترتیب بهسازی محیط کار برای حفظ وضع موجود مفید است،

ولی برای انگیزش کارکنـان در جهت تحقق وضع مطلوب، کفایت نـدارد. برای نیل به وضع مطلوب، بایـد کارکنان را با اسـتفاده از انگیزنـده هـایی نظیر کسب موفقیت ترغیب کرد. چنین برخوردی بـا کارکنان می توانـد منجر به تحول شـگرفی در بهره وری نیروی انسانی گردد motivation and hygiene factors

Frederick Herzberg (۱۹۲۳-۲۰۰۰), clinical psychologist and pioneer of 'job enrichment', is regarded as one of the great original thinkers in management and motivational theory. Frederick I Herzberg was born in Massachusetts on April ۱۸, ۱۹۲۳. His undergraduate work was at the City College of New York, followed by graduate degrees at the University of Pittsburg. Herzberg was later Professor of Management at Case Western Reserve University, where he established the Department of Industrial Mental Health. He moved to the University of Utah's College of Business in ۱۹۷۲, where he was also Professor of Management. He died at Salt Lake City, January ۱۸, ۲۰۰۰.Frederick Herzberg's book 'The Motivation to Work', written with research colleagues Bernard Mausner and Barbara Snyderman in ۱۹۵۹, first established his theories about motivation in the workplace. Herzberg's survey work, originally on ۲۰۰ Pittsburgh engineers and accountants remains a fundamentally important reference in motivational study.Herzberg expanded his motivation-hygiene theory in his subsequent books: Work and the Nature of Man (۱۹۶۶) The Managerial Choice (۱۹۸۲) and Herzberg on Motivation (۱۹۸۳).Significantly, Herzberg commented in ۱۹۸۴, ۲۵ years after his theory was first published:"The original study has produced more replications than any other research in the history of industrial and organizational psychology." (source: Institute for Scientific Information)The absence of any serious challenge to Herzberg's theory continues effectively to validate it.Herzberg was the first to show that satisfaction and dissatisfaction at work nearly always arose from different factors, and were not simply opposing reactions to the same factors, as had always previously been (and still now by the unenlightened) believed.See the Herzberg hygiene factors and motivators graph diagram, and the Herzberg diagram rocket and launch pad analogy diagram, (both require Acrobat free reader).The rocket analogy diagram, which incidentally is my own interpretation and not Herzberg's, is also available as a doc file and a powerpoint slide: Herzberg rocket diagram doc (MSWord) format, and Herzberg rocket diagram ppt (MSPowerpoint) format.I am sorry that the source and figures for the Herzberg graph diagram are not well referenced. The diagram actually dates back some years when I interpreted information published in ۱۹۷۸ by BACIE (British Association for Industrial and Commercial Education Handbook of Management Training Exercises), which in turn BACIE referenced to Herzberg's Work and the Nature of

Man, Staples Press ۱۹۶۶. As stated already, Herzberg first detailed his research in The Motivation To Work, Wiley ۱۹۵۹ (written with Barbara Snyderman and Bernard Mausner). The percentages in my diagram are approximations based on the BACIE representation (which did not show the exact figures either). I am sorry that I do not have the exact figures from Herzberg's study. If anyone has please let me know.The purpose of the diagram is to illustrate how Herzberg's research showed that certain factors truly motivate ('motivators'), whereas others tended to lead to dissatisfaction ('hygiene factors').According to Herzberg, Man has two sets of needs one as an animal to avoid pain, and two as a human being to grow psychologically.He illustrated this also through Biblical example: Adam after his expulsion from Eden having the need for food, warmth, shelter, safety, etc., - the 'hygiene' needs and Abraham, capable and achieving great things through self-development - the 'motivational' needs.Certain parallels can clearly be seen with Maslow.Herzberg's ideas relate strongly to modern ethical management and social responsibility.Many decades ago Herzberg, like Maslow, understood well and attempted to teach the ethical management principles that many leaders today, typically in businesses and organisations that lack humanity, still struggle to grasp. In this respect Herzberg's concepts are just as relevant now as when he first suggested them, except that the implications of responsibility, fairness, justice and compassion in business are now global.Although Herzberg is most noted for his famous 'hygiene' and motivational factors theory, he was essentially concerned with people's well-being at work. Underpinning his theories and academic teachings, he was basically attempting to bring more humanity and caring into the workplace. He and others like him, did not develop their theories to be used as 'motivational tools' purely to improve organisational performance. They sought instead primarily to explain how to manage people properly, for the good of all people at work.Herzberg's research proved that people will strive to achieve 'hygiene' needs because they they are unhappy without them, but once satisfied the effect soon wears off - satisfaction is temporary. Then as now, poorly managed organisations fail to understand that people are not 'motivated' by addressing 'hygiene' needs. People are only truly motivated by enabling them to reach for and satisfy the factors that Herzberg identified as real motivators, such as personal growth, development, etc., which represent a far deeper level of meaning and fulfilment.Examples of Herzberg's 'hygiene' needs (or maintenance factors) in the workplace are:policyrelationship with supervisorwork conditionssalarycompany

carstatussecurityrelationship with subordinatespersonal lifeHerzberg's research identified that true motivators were other completely different factors, notably:achievementrecognitionwork itselfresponsibilityadvancementpersonal growth to what extent is money a motivator?This question commonly arises when considering Herzberg's research and theories, so it's appropriate to include it here.People commonly argue that money is a primary motivator.For most people money is not a motivator - despite what they might think and say.For all people there are bigger more sustaining motivators than money.Surveys and research studies repeatedly show that other factors motivate more than money. Examples appear in the newspapers and in other information resources every week.For instance, a survey by Development Dimensions International published in the UK Times newspaper in ۲۰۰۴ interviewed ۱,۰۰۰ staff from companies employing more than ۵۰۰ workers, and found many to be bored, lacking commitment and looking for a new job. Pay actually came fifth in the reasons people gave for leaving their jobs.The main reasons were lack of stimulus jobs and no opportunity for advancement - classic Herzberg motivators - ۴۳٪ left for better promotion chances, ۲۸٪ for more challenging work ۲۳٪ for a more exciting place to work and ۲۱٪ and more varied work.Lots of other evidence is found in life, wherever you care to look.Consider what happens when people win big lottery prize winners.While many of course give up their 'daily grind' jobs, some do not. They wisely recognise that their work is part of their purpose and life-balance.Others who give up their jobs do so to buy or start and run their own businesses. They are pursuing their dream to achieve something special for them, whatever that might be. And whatever it means to them, the motivation is not to make money, otherwise why don't they just keep hold of what they've got? Why risk it on a project that will involve lots of effort and personal commitment? Of course the reason they invest in a new business venture is that pursuing this sort of plan is where the real motivators are found - achievement, responsibility, personal growth, etc - not money.The people who are always the most unhappy are those who focus on spending their money. The lottery prize-winners who give up work and pursue material and lifestyle pleasures soon find that life becomes empty and meaningless. Money, and spending it, are not enough to sustain the human spirit. We exist for more.Money is certainly important, and a personal driver, if you lack enough for a decent civilised existence, or you are striving for a house or a holiday, but beyond this, money is not for the vast majority of people a sustainable .motivator in itself

نظریه شخصیت و سازمان

Personality and organization theory

نظریه شخصیت و سازمان از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. مجموعه آثار کریس آرجریس نمایانگر آن است که وی همانند مزلو و مک گریگور بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است. آرجریس در کتاب خود تحت عنوان "شخصیت و سازمان، "ضمن مقایسه فعالیتهای مدیریتی در سازمانهای سلسله مراتبی و سنتی، با نیازها و تواناییهای افراد بالغ، چنین نتیجه گیری می کند که برخی از اقدامها و فعالیتهایی که بویژه تحت تأثیر رهیافتهای سنتی مدیریت انجام می پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.برای مثال اصل تخصص گرایی در مدیریت علمی بر این فرض استوار است که هرچه کارها به نحو بهتری تعریف شوند، افراد به طور کارآتری آنها را انجام خواهند داد. به نظر آرجریس، این عمل ممکن است مانع خود شکوفایی افراد در محیط کار شود. همچنین به منزله یک مثال دیگر می توان به نظریه وبر در مورد بوروکراسی اشاره کرد که بر اساس آن باید سلسله مراتب اختیارات روشن باشد و مدیران سطوح بالاتر، افراد سطوح پایینتر را هدایت و کنترل کنند. آرجریس معتقد بود که احتمال دارد این روال به وابسته شدن افراد به مسئولان خود و انفعالی شدن رفتار آنان بیانجامد؛ تا حدی که ممکن است کارکنان احساس کنند که کمترین کنترلی بر محیط کاری خود ندارند. در یک مثال دیگر به اصل وحدت مدیریت فایول اشاره می شود که بر مبنای آن هنگامی که کار افراد در سازمان برنامه ریزی شده باشد و به وسیله یک سرپرست هدایت شود، کارآیی آنان افزایش خواهد یافت؛ در حالی که آرجریس بر این باور بود که ممکن است رعایت اصل وحدت مدیریت، زمینه عدم موفقیت روانی افراد را فراهم آورد؛ زیرا از نظر روان شناختی، موفقیت هنگامی حاصل می شود که افراد خودشان هدفگذاری کنند و به اهداف مذکور دست یابند. آرجریس نیز همانند مک گریگور معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند و در چنین حالتی، بهره وری کارکنان نیز افزایش می یابد؛ به همین دلیل بر ضرورت توسعه مسئولیتهای شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبکهای مشارکتی، و بهبود روابط انسانی تأکید می کرد. طبق نظر آرجریس، بروز مسائلی نظیر غیبت، ترک خدمت و از خود بیگانگی در میان کارکنان، نشانه وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ با اقدامها و فعالیتهای مدیریتی سازمان است.

نظریه برابری

equity theory Edit by: Mahdi Yarahmadi Khorasani...

در این نظریه، ضمن تأکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آنها، چنین ادعا می شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را برقرار سازند. در ویرایش جدید نظریه برابری که بوسیله آدامز ارائه شده است، چنین اظهار می شود که افراد" دریافتی خود "را با" دریافتی دیگران از سازمان،" مقایسه می کنند؛ اگر با این مقایسه به این نتیجه برسند که برخورد سازمان با کارکنان به طور نسبی غیر منصفانه است، احساس بی عدالتی کرده، برای کاهش این بی عدالتی تلاش می کنند.البته افراد می پذیرند که کارکنان توانمندتر، دریافتی بیشتری داشته باشند، مشروط بر آنکه کار بیشتری نیز انجام دهند یا برای انجام کار (از حیث سطح دانش و تجربه) واقعاً آماده تر باشند.نظریه برابری از این حیث که رهنمود مشخص و معینی برای برقراری عدالت ارائه نمی کند، مورد انتقاد قرار گرفته است. بر اساس مطالعات انجام شده، افرادی که احساس بی عدالتی می کنند، ممکن است برای کاهش بی عدالتی، یکی از راههای ذیل را انتخاب کنند:۱. میزان آورده های خود را تغییر دهند؛ برای مثال انرژی کمتری صرف کار کنند یا از میزان تلاش خود بکاهند؛۲. برای

تغییر نتایج یا دریافتی خود از سازمان تلاش کنند؛ برای مثال، تقاضای افزایش حقوق یا ارتقاء کنند؛۳. با توجه وضع موجود، آورده ها یا دریافتیهای خود را از حیث شناختی، مجدداً ارزیابی کنند؛ برای مثال، بگویند" آخر من هم واقعاً سخت کار نکردم، پس نباید دریافتی بیشتری داشته باشم؛"۴. سازمان را ترک کنند؛ به این ترتیب که یا غیبتهای خود را افزایش دهند یا سرانجام استعفا دهند؛۵. بر سایر افراد مورد نظر و مورد مقایسه خود اثر گذاشته، از آنان بخواهند تا خیلی سخت تلاش نکنند؛۶. افراد مورد مقایسه خود را تغییر دهند؛ برای مثال به جای مقایسه خود با افراد سایر بخشهای سازمان، خود را با افراد واحدهای خودشان مقایسه کنند. نتایج پژوهشهای انجام شده حاکی از آنند که در صورت عدم تحقق خواسته های افراد، معمولاً آنها شدیدترین واکنش (یعنی ترک خدمت) را انتخاب می کنند.ارزش عمده نظریه برابری برای مدیران در آن است که این نظریه اهمیت" فراگردهای مقایسه اجتماعی "را برجسته می سازد و تأکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران، ارزیابی می کنند؛ از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسأله" احساس بی عدالتی، "از راه حلهای موقت استفاده می کنند، با مشکلات جدی مواجه می شوند. فایده دیگر نظریه برابری آن است که مدیران را متوجه این امر می سازد که اگر اطلاعات دقیق در باره آورده ها و دریافتیهای هر فرد، و آورده ها و دریافتیهای دیگران در اختیار کارکنان قرار گیرد، آنها ارزیابیهای صحیح تری از وضع موجود خواهند داشت. البته باید توجه شود که اگر کارکنان به اطلاعات دقیق در باره دیگران دست یابند، دیگر نمی توانند" احساس بیعدالتی "را با دلیل تراشی برای خود، کاهش دهند. adams' equity theoryEdit by: Mahdi Yarahmadi Khorasani John Stacey Adams, a workplace and behavioural psychologist, put forward his Equity Theory on job motivation in ۱۹۶۳. There are similarities with Charles Handy's extension and interpretation of previous simpler theories of Maslow, Herzberg and other pioneers of workplace psychology, in that the theory acknowledges that subtle and variable factors affect each individual's assessment and perception of their relationship with their work, and thereby their employer. However, awareness and cognizance of the wider situation - and crucially comparison - feature more strongly in Equity Theory than in many other earlier motivational models.The Adams' Equity Theory model therefore extends beyond the individual self, and incorporates influence and comparison of other people's situations - for example colleagues and friends - in forming a comparative view and awareness of Equity, which commonly manifests as a sense of what is fair.When people feel fairly or advantageously treated they are more likely to be motivated when they feel unfairly treated they are highly prone to feelings of disaffection and demotivation. The way that people measure this sense of fairness is at the heart of Equity Theory.Equity, and thereby the motivational situation we might seek to assess using the model, is not dependent on the extent to which a person believes reward exceeds effort, nor even necessarily on the belief that reward exceeds effort at all. Rather, Equity, and the sense of fairness which commonly underpins motivation, is dependent on the comparison a person makes between his or here reward/investment ratio with the ratio enjoyed (or suffered) by others considered to be in a similar situation.adams' equity

theoryAdams called personal efforts and rewards and other similar 'give and take' issues at work respectively 'inputs' and 'outputs'.Inputs are logically what we give or put into our work. Outputs are everything we take out in return.These terms help emphasise that what people put into their work includes many factors besides working hours, and that what people receive from their work includes many things aside from money.Adams used the term 'referent' others to describe the reference points or people with whom we compare our own situation, which is the pivotal part of the theory.Adams Equity Theory goes beyond - and is quite different from merely assessing effort and reward. Equity Theory adds a crucial additional perspective of comparison with 'referent' others (people we consider in a similar situation).Equity theory thus helps explain why pay and conditions alone do not determine motivation.In terms of how the theory applies to work and management, we each seek a fair balance between what we put into our job and what we get out of it. But how do we decide what is a fair balance?The answer lies in Equity Theory. Importantly we arrive at our measure of fairness - Equity - by comparing our balance of effort and reward, and other factors of give and take - the ratio of input and output - with the balance or ratio enjoyed by other people, whom we deem to be relevant reference points or examples ('referent' others).Crucially this means that Equity does not depend on our input-to-output ratio alone - it depends on our comparison between our ratio and the ratio of others.We form perceptions of what constitutes a fair ratio (a balance or trade) of inputs and outputs by comparing our own situation with other 'referents' (reference points or examples) in the market place as we see it.In practice this helps to explain why people are so strongly affected by the situations (and views and gossip) of colleagues, friends, partners etc., in establishing their own personal sense of fairness or equity in their work situations.Adams' Equity Theory is therefore a far more complex and sophisticated motivational model than merely assessing effort (inputs) and reward (outputs).The actual sense of equity or fairness (or inequity or unfairness) within Equity Theory is arrived at only after incorporating a comparison between our own input and output ratio with the input and output ratios that we see or believe to be experienced or enjoyed by others in similar situations.This comparative aspect of Equity Theory provides a far more fluid and dynamic appreciation of motivation than typically arises in motivational theories and models based on individual circumstance alone.For example, Equity Theory explains why people can be happy and motivated by their situation one day, and yet with no change to their terms and working conditions can be made very

unhappy and demotivated, if they learn for example that a colleague (or worse an entire group) is enjoying a better reward-to-effort ratio.It also explains why giving one person a promotion or pay-rise can have a demotivating effect on others.Note also, importantly, that what matters is the ratio, not the amount of effort or reward per se. This explains for example why and how full-time employees will compare their situations and input-to-output ratios with part-time colleagues, who very probably earn less, however it is the ratio of input-to-output - reward-to-effort - which counts, and if the part-timer is perceived to enjoy a more advantageous ratio, then so this will have a negative effect on the full-timer's sense of Equity, and with it, their personal motivation.Remember also that words like efforts and rewards, or work and pay, are an over-simplification - hence Adams' use of the terms inputs and outputs, which more aptly cover all aspects of what a person gives, sacrifices, tolerates, invests, etc., into their work situation, and all aspects of what a person receives and benefits from in their work and wider career, as they see it.If we feel are that inputs are fairly rewarded by outputs (the fairness benchmark being subjectively perceived from market norms and other comparable references) then generally we are happier in our work and more motivated to continue inputting at the same level.If we feel that our ratio of inputs to outputs is less beneficial than the ratio enjoyed by referent others, then we become demotivated in relation to our job and employer.People respond to a feeling of inequity in different ways.Generally the extent of demotivation is proportional to the perceived disparity with other people or inequity, but for some people just the smallest indication of negative disparity between their situation and other people's is enough to cause massive disappointment and a feeling of considerable injustice, resulting in demotivation, or worse, open hostility.Some people reduce effort and application and become inwardly disgruntled, or outwardly difficult, recalcitrant or even disruptive. Other people seek to improve the outputs by making claims or demands for more reward, or seeking an alternative job.Understanding Equity Theory - and especially its pivotal comparative aspect - helps managers and policy-makers to appreciate that while improving one person's terms and conditions can resolve that individual's demands (for a while), if the change is perceived by other people to upset the Equity of their own situations then the solution can easily generate far more problems than it attempted to fix.Equity Theory reminds us that people see themselves and crucially the way they are treated in terms of their surrounding environment, team, system, etc - not in isolation - and so they must be managed and treated accordingly.

نظریه نیازهای انسانی

...hierarchy of human needs theory از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است

نظریه نیازهای انسانی یا سلسله مراتب نیازها از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. در میان بینشهای حاصله از جنبش روابط انسانی، نظریه مزلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نظریه ای بنیانی محسوب می شود. این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده در باره ماهیت انسان است:۱. اصل منسجم بودن وجود انسان– هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.۲. اصل موقتی بودن ارضاء نیاز– ارضاء نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیاز انسان به طور دائمی ارضاء نمی شود.۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان– نیازهای آگاهانه انسانها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است.۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده– هرگاه یک نیاز تا حدودی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتاری وی نخواهد بود؛ یعنی پس از ارضای هر نیاز، انسان موقتاً سعی می کند تا سایر نیازهای ارضا نشده خود را برطرف سازد.۵. اصل توالی– نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش بینی، مطرح می شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می یابند؛ به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می شود که نیاز سطح پایینتر از آن ارضا شده باشد.البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می کند؛ یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضای بیشتر آنها شدت می یابد.به نظر مزلو، نیاز بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می کند که برای رفع آن تلاش کند. آشنایی با این مفهوم برای مدیران اهمیت دارد؛ زیرا نیاز موجب ایجاد تنش در فرد می شود و ممکن است بر نگرش و رفتار کاری وی اثر بگذارد. نظریه مزلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره وری افراد افزایش می یابد. البته دانشمندان معاصر چنین تشخیص داده اند که رفتار انسانها خیلی پیچیده تر از آن است که صرفاً بر حسب یک عامل قابل پیش بینی باشد؛ با این حال، اندیشه ها و نظری های مزلو، تأثیر انکار ناپذیری بر دانش مدیریت و کاربرد آن در دوران معاصر داشته است.نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مزلو ارائه شده است یکی از معتبرترین نظریه های ارائه شده در مورد نیازهای انسانی است. طبق این نظریه، نیازهای اساسی انسان عبارتند از:- نیازهای جسمانی اولیه (نیاز به غذا، پوشاک، مسکن و ...)؛- نیازهای ایمنی (نیاز به ثبات و رهایی از ترس و نگرانی)؛- نیاز به احترام (حرمت و مقام و موقعیت)؛- نیاز به خود شکوفایی. مزلو علاوه بر موارد فوق دو نیاز و تمایل دیگر در انسان را شناسایی و مطرح کرده است:- نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده ها)؛- نیازهای زیبایی شناختی (نیاز به زیبایی و نظم).اگر نیازهای فیزیولوژیک و جسمانی به طور نسبتاً خوبی ارضا شوند، مجموعه جدیدی از نیازها پدید می آیند که به طور کلی در زمره نیازهای ایمنی طبقه بندی می شوند. به همین ترتیب با ارضاء نسبی هر سطح از نیازهای مذکور، نیازهای سطح دیگر مطرح می شوند؛ یعنی پس از ارضاء نیازهای جسمانی و ایمنی، نیاز به عشق و محبت و تعلق پدیدار می گردد و پس از ارضاء این نیازها، نیاز به عزت نفس و احترام مطرح می شود. حتی اگر همه این نیازها ارضا شوند، باز هم اغلب می توان انتظار داشت که نارضایی و بی قراری تازه ای به وجود آید، مگر آنکه فرد به انجام کاری مشغول باشد که آن کار برای شخص او مناسب است؛ برای مثال، اگر ذوق شعری دارد باید اشعار خوب بسراید و استعدادهای خود را شکوفا سازد. این نیاز به خود شکوفایی است که به ((تمایل فرد به شکوفا کردن آنچه به صورت بالقوه در خویشتن دارد)) و ((تمایل وی به تکوین تدریجی و شدن هرآنچه شایسته شدنش را دارد))، اشاره می کند. در این سطح، بیشترین میزان تفاوت فردی، در میان افراد مشاهده می شود.مزلو همچنین بر این باور است که ما باید در مقابل گرایش ساده لوحانه به جداسازی نیازهای شناختی و نیازهای کنشی مقاومت کنیم. در واقع به نظر مزلو، تمایل انسان به دانستن و فهمیدن نیز تمایلی کنشی به شمار می رود و در زمره نیازهای شخصیتی انگیزاننده قرار می گیرد. در باره نیازهای زیبایی

شناختی در مقایسه با نیازهای دیگر، اطلاع کمتری در دست داریم. برخی از افراد با دیدن زشتیها بیمار می شوند و با قرار گرفتن در محیطی زیبا بهبود می یابند و اشتیاق نشان می دهند؛ به طوری که اشتیاق آنها را فقط زیبایی ارضا می کند. طبق برخی شواهد این حالت از دوران غارنشینی تا کنون ادامه داشته است. تداخل پیچیده این نیازها با نیازهای کنشی و شناختی، تفکیک کردن دقیق آنها از یکدیگر را ناممکن می سازد. hierarchy of human needs theory In ۱۹۴۳ Abraham Maslow, one of the founding fathers of humanist approaches to management, wrote an influential paper that set out five fundamental human needs needs and their hierarchical nature. They are quoted and taught so widely now that many people perceive this model as the definitive set of needs and do not look further.The hierarchical effectA key aspect of the model is the hierarchical nature of the needs. The lower the needs in the hierarchy, the more fundamental they are and the more a person will tend to abandon the higher needs in order to pay attention to sufficiently meeting the lower needs. For example, when we are ill, we care little for what others think about us: all we want is to get better.Click on the needs in the diagram below for more detail, or read below for a quick summary of each.The five needs ⁕ Physiological needs are to do with the maintenance of the human body. If we are unwell, then little else matters until we recover. ⁕ Safety needs are about putting a roof over our heads and keeping us from harm. If we are rich, strong and powerful, or have good friends, we can make ourselves safe. ⁕ Belonging needs introduce our tribal nature. If we are helpful and kind to others they will want us as friends. ⁕ Esteem needs are for a higher position within a group. If people respect us, we have greater power. ⁕ Self-actualization needs are to 'become what we are capable of becoming', which would our greatest achievement. Three more needsThese are the needs that are most commonly discussed and used. In fact Maslow later added three more needs by splitting two of the above five needs.Between esteem and self-actualization needs was added: ⁕ Need to know and understand, which explains the cognitive need of the academic. ⁕ The need for aesthetic beauty, which is the emotional need of the artist. Self-actualization was divided into: ⁕ Self-actualization, which is realizing one's own potential, as above. ⁕ Transcendence, which is helping others to .achieve their potential

نظریه تقویت و اصلاح رفتار

efficient causal principle theory...

یکی از مشهورترین نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش، نظریه تقویت و اصلاح رفتار است. در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می شوند: رفتارهای واکنشی (غیر ارادی) و رفتارهای کنشی (ارادی). در نظریه تقویت تأکید می شود که باید رفتارهای

ارادی انسانها را مورد توجه قرار داد؛ به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی فایده یا مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آنها را حذف نمود. این فراگرد "بررسی "و" تقویت یا حذف "رفتار را اصطلاحاً" اصلاح رفتار "می نامند. در این نظریه توجه ویژه ای به مفاهیم" تقویت "و "تنبیه "می شود. منظور از" تقویت، "عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می دهد. مانند قدردانی از کودکان، به خاطر استفاده از جمله های مؤدبانه در مکالمه های روزمره؛ برای مثال هنگامی که یک کودک تقاضای خود را با عبارتهایی نظیر "لطفاً "یا" خواهش می کنم "آغاز می کند، تشویق کردن باعث تکرار این عبارتها در مجموع سخنان وی خواهد شد.تقویت ممکن است از طریق حذف یک حالت منفی نیز ایجاد شود؛ برای مثال هنگامی که انسان دچار پادرد ناشی از خستگی می شود، ممکن است با قرار دادن پا در آب داغ، درد پای خود را کاهش دهد و به احساس آرامش دست یابد؛ بنابر این آرامش حاصل از "کاهش درد "او را بر می انگیزد تا در موارد مشابه بعدی نیز این رفتار (قرار دادن پا در آب داغ) را تکرار کند؛ ولو اینکه ابتدا مجبور باشد سوزش پا در آب داغ را تحمل کند؛ بنابر این این تقویت یا از طریق برطرف کردن یک وضعیت منفی مانند درد پا (تقویت منفی) یا از طریق ایجاد یک نتیجه مثبت مانند ارائه پاداش به کودک (تقویت مثبت) انجام می شود. در هر دو حالت، احتمال تکرار" عمل تقویت شده "افزایش می یابد.منظور از" تنبیه، "عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را کاهش می دهد؛ برای مثال، اگر کسی بر اثر تماس دست با یک بخاری داغ، دچار سوختگی شود، احتمال اینکه دوباره به آن دست بزند کاهش می یابد.منظور از" نادیده گرفتن "یا" چشم پوشی، "متوقف ساختن تقویتی است که قبلاً صورت می پذیرفت؛ برای مثال بچه دو ساله ای را در نظر بگیرید که به دلیل به کار بردن یک واژه نامناسب، توسط پدر و مادر تشویق می شود. ممکن است پدر و مادر، این رفتار کودک دو ساله را نشانه تیز هوشی او بدانند و این رفتار او را تقویت کنند؛ ولی هنگامی که همین کودک در سن شش سالگی همان واژه را به کار می برد.دیگر تشویق نمی شود، زیرا در این سن به کار بردن واژه مذکور نشانه تیز هوشی به شمار نمی آید. در نتیجه، پدر و مادر آن را نادیده می گیرند و به دلیل قطع شدن تقویت مثبت، آن رفتار کودک ترک می شود.اسکینر بر این باور است که بهترین رهیافت در انگیزش، همراه کردن تقویت مثبت با" چشم پوشی "است؛ بدین ترتیب که به رفتارهای مطلوب پاداش داده شود و رفتارهای نامطلوب نادیده گرفته شوند؛ زیرا تنبیه مسائل دیگری مانند ایجاد خصومت و رنجش را به همراه دارد؛ در واقع استفاده صرف از تنبیه، این پیام را به کارکنان می دهد که چه کارهایی را نباید انجام دهند؛ ولی برای آنچه که باید انجام دهند بندرت آنها را راهنمایی می کند.جدول زمان بندی تقویت- گاهی می توان متعاقب انجام هر عمل، آن را تقویت کرد؛ برای مثال فروشنده کالا در ازاء هر کالایی که می فروشد، درصدی دریافت می دارد. ولی این کار برای تقویت همه فعالیتها امکانپذیر نیست؛ بنابر این معمولاً مدیران از یکی از برنامه های زمان بندی ذیل برای تقویت استفاده می کنند: ۱) تقویت با فواصل ثابت؛ ۲) تقویت با فواصل متغییر؛ ۳) تقویت با نرخ ثابت؛ ۴) تقویت با نرخ متغیر. هر کدام از این برنامه های زمان بندی برای تقویت، مزایا و معایب خاص خود را دارند و از قابلیتهای ویژه ای برای استفاده مطلوب در موقعیتهای خاص خود، برخوردارند؛ برای مثال گاهی اوقات ماهیت کار به گونه ای است که باید برای حضور کامل فرد در طول یک ماه حقوق و پاداش در نظر گرفته شود؛ در چنین مواردی استفاده از برنامه های زمان بندی دیگر مؤثر نخواهد بود و باید از برنامه تقویت با فواصل ثابت استفاده شود؛ مانند تقویت کارکنان دفتری در بانکها. اگر ماهیت کار به گونه ای باشد که تکرار عمل (تولید) مورد نظر باشد می توان از تقویت با نرخ ثابت استفاده کرد؛ مانند تقویت کارگران صحاف کتاب، در برابر هر جلد کتاب صحافی شده. همچنین می توان فراخور بودجه مؤسسه، میزان پاداش را در هر بار افزایش، با رعایت یک میانگین معین، متغیر ساخت و از برنامه تقویت با نرخ متغیر استفاده کرد. در مورد کارکنانی نظیر کارکنان بانک، اگر بودجه ویژه ای برای ارائه پاداش اضافی (علاوه بر حقوق و پاداش ماهانه) در نظر گرفته شود، می توان در فواصل متغیر نیز به تقویت رفتار کارکنان پرداخت؛ برای مثال، ممکن است رفتار فردی دوبار در یک ماه تقویت شود و

رفتـار افرادی نیز در هر سه مـاه فقـط یـک بـار تقویت گردد.مـدیران اثر بخش از مجموعه متنوعی از برنامه های زمان بنـدی تقویت استفاده می کنند تا به هدفهای گوناگون خود نایل گردند. برای مثال اگر هدف تشویق یادگیری سریع باشد، از برنامه تقویت با نرخ ثابت اسـتفاده می شود و اگر هدف حفظ رفتار در بلند مدت باشد از برنامه تقویت با نرخ متغیر اسـتفاده می شود. سیستم پاداشی که بتوانـد به رفتارهای مطلوب پاداش دهـد و رفتارهای نامطلوب را حـذف کنـد، می توانـد به تغییر رفتار کارکنان کمک کنـد. با ارائه بـازخور عملکرد کارکنـان به آنـان، می تـوان مـوجب تقویت اعتمـاد به نفس و عزت نفس در آنـان شـد؛ در این صورت کارکنـان رفتارهایی را بروز خواهند داد که سبب دریافت بازخور مثبت گردد. بازخور باید با رفتارهای مطلوب سازمان مرتبط شود؛ برای مثال اگر حضور کارکنـان برای سازمان مهم است، بایـد به کارکنانی که حضور بیشتری دارنـد، بازخور مثبت بدهـد. اگر سازمان فقط به افرادی که زیـاد غیبت می کننـد، بازخور منفی بدهـد (آنان را تنبیه کنـد)، حضور خوب سایر افراد نادیـده گرفته می شود؛ در واقع، ارائه بـازخور منفی، برای تقویت رفتارهـای مطلوب فایـده ای نـدارد.نظریه تقویت و اصـلاح رفتار از جهات متعـددی مورد نقـد قرار گرفتـه است:برخی از صـاحب نظران بر ایـن باورنـد کـه نظریـه تقـویت تفاوتهـای فردی را در نظر نمی گیرد و بـا افراد به گـونه ای برخورد می کند که گویا برای همه آنان یک نوع پاداش معین، ارزش مساوی دارد. البته این انتقاد به مفاهیم مبنایی" نظریه تقویت" مربوط نمی شود، بلکه چگونگی اسـتفاده از نظریه مـذکور را مـد نظر دارد.انتقـاد دیگری که در مورد این نظریه مطرح می شود آن است که نظریه تقویت و اصـلاح رفتار، نقش انگیزه های درونی افراد در انگیزش آنان را نادیده گرفته است؛ در حالی که انگیزاننده هـای درونی، فراگرد انگیزش را بشـدت تحت تـأثیر قرار می دهنـد.انتقـاد دیگر آن است که در نظریه اصـلاح رفتار چنین فرض می شود که" رفتارها فقط باید با محرکهای خارجی تقویت شوند؛ "در حالی که با چنین فرضی، پویاییهای شناختی افراد نادیده انگاشته می شود. نظیر مواردی که انسانهـا از رفتارهـای مثبت یـا از خطاهـای دیگران درس می گیرنـد. یـادآوری می شود که نظریه معرفت پـذیری اجتماعی نیز این نقـد را تأییـد می کند. چهارم اینکه، نظریه تقویت و اصـلاح رفتار، اهمیت نقش هنجارهای گروهی و تأثیر پویـایی گروه بر رفتـار را نادیـده گرفته است؛ در حـالی که گـاهی اوقـات رفتار افراد بشـدت تحت تأثیر هنجارهای گروهی قرار می گیرد. پنجم اینکه، برخی از صـاحب نظران بر این باورنـد که تقویت رفتار بر اساس این نظریه، فقط به ایجاد تغییرات موقت در رفتار انسانهـا می انجامـد؛ از این رو تقویت بایـد به طور مستمر صورت پـذیرد و به این ترتیب دستیابی به تغییرات پایـدار در رفتار دشوار خواهد بود.

efficient causal principle theory

The efficient causal principle (e.g., that, to account for something, describe it in terms of the motions it takes over time, bringing it to be what it is now) is inherent to Skinner's overarching belief that one can predict anyone's behavior based on reinforcements and .that behavior is developed based on reinforcements

نظریه آشوب

از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گرددCHAOS THEORY

نظریه آشوب از جمله رهیافتهای سیسـتمی و اقتضایی به مـدیریت محسوب می گردد. این نظریه نیز هماننـد نظریه یادگیری سازمانی، بر تـأثیر" بـازخور حاصل از ارزیابی محیط "بر سیسـتمهای سازمانی تأکیـد می کنـد. بنیان این نظریه توسط ریاضیـدانی چون ادوارد لورنز و جیمز یورک در دهه هـای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی شـکل گرفت. طرفـداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای

"رفتار ظاهراً تصادفی "پدیده های مختلف- از سیستمهای هواشناسی گرفته تا سازمانها و بازارهای بورس- نوعی نظم وجود دارد. در ورای این تفکر، فرضیه شگفت آوری مطرح می شود، مبنی بر اینکه" هر سیستم پیچیده، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند. تلاش چالش برانگیز پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش بینی رفتار "سیستمهای پیچیده به ظاهر غیر قابل پیش بینی ("نامنظم) کشف کنند. به نظر مارگارت ویتلی، هنگامی یک سیستم را غیر قابل پیش بینی (نامنظم) می نامند که تعیین جایگاه بعدی آن غیر ممکن باشد و هیچ گونه امکان پیش بینی در مورد آن وجود نداشته باشد. چنین سیستمی، هرگز دو بار در یک مکان فرود نمی آید. اما طبق نظریه آشوب اگر ما چنین سیستمی را برای مدت کافی تحت نظر قرار دهیم، با بررسی حالات سیستم در لحظات گوناگون زمان، متوجه می شویم که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خودش را به نمایش می گذارد. حتی غیر قابل پیش بینی ترین (آشفته تری) سیستمها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می کنند و هرگز از آن خارج نمی شوند. معمولاً- در درون بی نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت انگیزی زیباست. CHAOS THEORY Edward Lorenz&James York

ORDER FROM CHAOS - CHAOS THEORY. - Chaos theory suggests that management should place more emphasis on adaptability, initiative and entrepreneurial creativity to cope with a future that is inherently unknowable.Chaos theory suggests that management should place more emphasis on adaptability, initiative and entrepreneurial creativity to cope with a future that is inherently unknowable.'We're better at predicting events at the edge of the galaxy or inside the nucleus of an atom than whether it'll rain on auntie's garden party three Sundays from now ... We can't even predict the next drip from a dripping tap when it gets irregular. Each drip sets up the conditions for the next, the smallest variation blows prediction apart, and the weather is unpredictable the same way, will always be unpredictable. When you push the numbers through the computer you can see it on the screen. The future is disorder.' So Tom Stoppard, in his latest play, Arcadia, deftly unfolds one of the key principles of chaos theory. Acclaimed by its followers as the major intellectual revolution of recent times, 'chaos theory' (also known rather less catchily as 'complexity science' or 'non-linear dynamics') uses mathematical techniques boosted by computer power to explore aspects of nature which have hitherto proved resistant to analysis - in Stoppard's words, 'the ordinary-sized stuff which is our lives, the things people write poetry about - clouds, daffodils, waterfalls - and what happens in a cup of coffee when the cream goes in'. Its sphere is wide - from the behaviour of measles epidemics to earthquakes, from the rhythms of the brain to the evolution of economic systems. Its approach is not only multi-disciplinary but cross-disciplinary: biologists might draw on insights from engineering and physics, for example, while the study of stock-market prices might be related to weather records and other

such apparently random phenomena. Economists have long been attracted by the new theories, which they in turn have helped to develop. Probably the best known is Brian Arthur, professor of population studies and economics at Stanford University and one of the founding fathers, intellectually speaking, of the Santa Fe Institute in New Mexico, which was specifically set up in the mid-۱۹۸۰s for the study of complex systems (the story of the Institute - its people and their ideas - is well told in Mitchell Waldrop's Complexity). More recently, aspects of chaos and complexity have also inspired a small but growing number of management and organisational development theorists. Foremost among these are Ralph Stacey, professor of management at the Business School of Hertfordshire University (co-author with David Parker of the recent Hobart Paper Chaos, Management and Economics, and author of a number of works on strategy and organisational dynamics in relation to chaos and complexity theory, including Managing Chaos, published in the US as Managing the Unknowable), and Jeffrey Goldstein (author of The Unshackled Organization) in the US. There is, as yet, no homogeneous body of writing which could be labelled 'chaos economic and management theory'. There is, however, a pervasive spirit. This puts the emphasis on adaptability, intuition, paradox and entrepreneurial creativity in the face of an unpredictable, indeed inherently unknowable, future. There is a shared belief that conventional economic theory, with its assumptions of equilibrium, diminishing returns and a single optimal outcome making the most efficient use of resources, is an 'agreeable picture', as Arthur puts it, but one that 'often does violence to reality'. There is an acknowledgment of the complexity of the world of human and economic affairs, and a rejection of the concept of 'Economic Man' as no more than a fiction. There is a sense of the flux of industrial history, as of all else. 'Economy is constantly on the edge of time,' wrote Arthur in his notes on 'Economics Old and New' in ۱۹۷۹. 'It rushes forward, structures constantly coalescing, decaying, changing.' There is also a belief, drawn from chaos and complexity theories in the natural sciences, in the creative role of disorder and irregularity.

نظریه یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده "در نظر می گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمانها نیز مانند ذهن انسانها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورند؛ سازمانها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسانها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند" پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله "می شوند. دو نفر از نظریه پردازان سازمان

بر این باورنـد که" در بسیاری از سازمانهـا، برخی از حالات یـادگیری سازمـانی، به طـور منظم ایجـاد می شونـد؛ "نظیر سه فراگرد متـداول یـادگیری سازمـانی که عبارتنـد از: فعالیتهای بهبود و توسـعه منابع انسانی؛ فعالیتهای برنامه ریزی راهبردی؛ و به کارگیری و تسـلط بر فن آوریهـای جدیـد در سازمـان. به هر حـال، سازمانهـا معمولاً همه اسـتعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی گیرنـد. حاصـل یـادگیری سازمـان، پیش از حاصـل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است؛ یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیریهـای انفرادی و مجزای بخشـهای تشـکیل دهنـده آن بیشـتر است. یادگیریهـای منفرد حاصـل از آموزش و توسـعه مهارتهـای نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاههای علمی، و آشـنایی با نظریه ها و چهرچوبهای جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می شود که بر اقـدامهای مـدیریتی، خط مشـیها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگـذارد.موضوع یادگیری سازمانی در حـدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شـد. کتـاب معروف پیتر سـنج تحت عنوان اصـل پنجم، موجب شـهرت و توسـعه تفکر سیسـتم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سـنج، سازمانی است که با اسـتفاده از افراد، ارزشـها و سایر خرده سیسـتمها، و با تکیه بر درسـها و تجربه هـایی که به دست می آورد، به طـور پیوسته عملکرد خـود را تغییر می دهـد و آن را بهبـود می بخشـد، به نظر وی اجزای اصـلی هر سازمان یادگیرنـده عبارتند از:۱. مـدلهای ذهنی- در این سازمانهاف همه افراد شـیوه های قـدیمی اندیشـیدن را کنار می گذارنـد؛۲. مهـارت شخصـی- در این سازمانهـا، افراد خودآگـاه بوده، به طور بـاز با دیگران برخورد دارنـد؛۳. تفکر سیسـتمی- همه اعضـای این سازمانهـا یـاد می گیرنـد که کـل سازمان چگونه کار می کنـد؛۴. بصـیرت مشترک- همه اعضـای این سازمانها به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آنها توافق حاصل می کنند؛۵. یادگیری گروهی- همه اعضای این سازمانها برای به اجرا درآوردن برنامه های مورد توافق، همکاری می کنند؛به نظر گاروین "، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرتهای جدید مهارت دارد. "گاروین و برخی از صاحب نظران دیگر با تسـری مصادیق مدل سیسـتم باز به سازمان و در نظر گرفتن قابلیتی نظیر قابلیت" مغز انسان "برای آن مدل، این نظریه را توسـعه دادند. گاروین بر این باور است که یادگیری سازمانی درست مثل یادگیری انسانی، سه مرحله دارد: ۱) شناخت (یادگیری مفاهیم جدیـد)؛ ۲) رفتـار (توسـعه مهارتها و توانائیهای جدیـد)؛ و ۳) عملکرد (انجـام کـار، به طور واقعی). تحقق هر سـه مرحله فوق، مسـتلزم آن است که فاصـله موجود میـان نظریه و عمل حـذف شود.طبق نظر گاروین، سازمان برای اسـتفاده از فکرهای جدیـد در بهبود عملکرد سازمـانی و تبـدیل آنها به برنامه های عملی، به پنـج مهارت نیاز دارد: ۱) حل مسأله؛ ۲) کسب تجربه؛ ۳) یادگیری از تجربه خود و تاریخ؛ ۴) یادگیری از دیگران؛ ۵) انتقال یا اجرا.اگر سازمانهای امروزی در صدد پیشـرفت باشند (به جای اینکه فقط در اندیشه حفظ و تداوم حیات خود باشند)، به همه مهارتهای فوق نیاز دارند.

نظریه انتظار

بر اسـاس این نظریه، انگیزه هر عمـل، و علت بروز هر رفتـار خـاص تحت تـأثیر موارد ذیـل معین می شود:الف) انتظـار افراد از نتایج (پـاداش یـا تنـبیه) حاصـل از یـک رفتـار معین (انتظـار قبولی در آزمون در نتیجه درس خوانـدن)؛ب) جـذابیت آن نتایـج در ارضـاء نیازهـای افراد مـذکور (میزان مطلوبیت قبولی در آزمون برای فرد)؛ج) اعتقـاد به امکانپـذیری تحقق نـتیجه (اعتقـاد به اینکه حتماً از طریق مطالعه می توان قبول شد).بنابر این انگیزش نتیجه ادراکی است که با مقایسه آنچه افراد انتظار کسب آن را دارند و آنچه واقعاً بـدست می آورنـد، برایشـان حاصـل می شود. طبق این نظریه افراد هنگامی اقـدام به عمل می کننـد که هم احتمال دستیابی به نتیجه مطلوب وجود داشـته باشـد و هم نتیجه مذکور به اندازه کافی انگیزنده و مشوق آنها باشد؛ به این ترتیب هنگامی که احتمال کسـب نتیجه مطلوب از رفتار مورد نظر کم است و جـذابیت نتیجه مورد نظر نیز ناچیز است، احتمال انتخاب آن رفتار کاهش می یابـد. بنابر این انگیزه انجام کار، به" نتیجه مورد انتظار "و" جـذابیت آن نتیجه "بسـتگی دارد.انگیزش افراد تابعی است از" جـذابیت نتایـج "و

"اعتقاد به اینکه کوشش فرد به انجام کار منجر می شود "و" انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می شود. "مفهوم" جذابیت نتایج "بر شدت نیازی که به وسیله این نتایج برآورده می گردد، دلالت دارد. بنابر این نظریه، میزان تلاش افراد از طریق رابطه ذیل قابل محاسبه است: V ´ (P ® O)] å ´ (E ® P) = M]میزان تلاش و کوشش M =میزان اعتقاد به اینکه تلاشها به انجام کار منجر خواهد شد = (E ® P)میزان اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه مطلوب می انجامد = (P ® O)میزان جذابیت نتیجه = V استفاده از نماد å بر احتمال اقدام فرد از طرق گوناگون برای رسیدن به نتایج گوناگون دلالت دارد. بنا بر رابطه فوق، میزان تلاش تابع احتمال انجام کار، احتمال تحقق هدف، و درصد مطلوبیت و جذابیت نتیجه است. بنابر این عملکرد تابعی از انگیزش، توانایی، و تلاش است. همچنین رضایت، تابعی از" نتایج کسب شده "و" تصوری که فرد از میزان رعایت عدالت و انصاف در سازمان دارد "محسوب می شود.پاداشها بر دو نوعند: پاداشهای درونی و پاداشهای خارجی. برای مثال، پاداشهای درونی شامل مواردی نظیر چالشی بودن کار، تشخیص و احساس هویت به موجب انجام کار، و پیشرفت علمی در حین انجام کار می شود؛ در حالی که پاداشهای خارجی مواردی نظیر پول، مقام و موقعیت را در بر می گیرد.علاوه بر موارد فوق، قضاوت افراد در میزان عادلانه بودن رفتار سازمانت با کارکنان حائز اهمیت فراوان است. یعنی اگر فرد احساس کند که رفتار سازمان با وی با رفتار سازمان با سایر کارکنان برابر است، پاداش دریافتی را منصفانه قلمداد می کند.نکته دیگر آن است که در نتیجه ارضاء نیازها، اعتقاد به مثمر ثمر بودن کوششها، از حیث" منجر شدن کوشش به نتیجه جذاب "تقویت می شود و بدین ترتیب انگیزه فرد برای کوششهای بعدی را تحت تأثیر قرار می دهد. استمرار فعالیت این چرخه بازخور، بتدریج موجب بهبود کیفیت عملکرد می شود. مدیران اجرایی باید توجه کنند که سیستم پاداش باید متناسب با" اهداف کارکنان "و" توان و تمایل "آنها طراحی شود. Vroom's Expectancy Theory of Motivation This theory of motivation was put forward by Victor Vroom. It examines motivation from the perspective of why people choose to follow a particular course of action.Vroom introduces three variables which he calls Valence, Expectancy and Instrumentality.Valence is the importance that the individual places upon the expected outcome of a situation.Expectancy is the belief that output from the individual and the success of the situation are linked, e.g. if I work harder then this will be better.Instrumentality is the belief that the success of the situation is linked to the expected outcome of the situation, e.g. it's gone really well, so I'd expect praiseAt first glance this theory would seem most applicable to a traditional-attitude work situation where how motivated the employee is depends on whether they want the reward on offer for doing a good job and whether they believe more effort will lead to that reward.However, it could equally apply to any situation where someone does something because they expect a certain outcome. For example, I recycle paper because I think it's important to conserve resources and take a stand on environmental issues (valence) I think that the more effort I put into recycling the more paper I will recycle (expectancy) and I think that the more paper I recycle then less resources will be used (instrumentality)Thus, this theory of motivation is not about self-interest in rewards but about the associations people make towards expected outcomes and the contribution

they feel they can make towards those outcomes.I like it because it allows for non-motivation, or simply for someone to be unmotivated. It questions the assumption that people know or feel that action leads to result. For many people action does not lead to desired result in their lives, so it is critical for any theory to take this into account.Other theories, in my opinion, do not allow for the same degree of individuality between people. This model takes into account individual perceptions and thus personal histories, allowing a richness of response not obvious in Maslow or McClelland.Expectancy theory could also be overlaid over another theory (e.g. Maslow). Maslow describes which outcomes people are motivated by and Vroom describes whether they will act based upon their experience .and expectations

اصل لارنس پیتر

اصل حد بی کفایتیگرد آوری: مهدی یاراحمدی خراسانیLaurence Pitter Theory

اصل پیتر یا اصل حد بی کفایتی در سازمان می گوید: کار کنان به دلیل نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر می روند. و این روند تا آن جا ادامه می یابد که کارمند به حد بی کفایتی در یک شغل می رسد و همان جا باقی می ماند. لارنس پیتر معتقد است در سلسله مراتب سازمان ها همه ی کارکنان مایلند که به حد بی کفایتی برسند و علم سلسله مراتب شناسی باید این مسئله را بررسی نماید. در این مجال به صورت اجمالی این مسئله مورد بررسی قرار می گیرد:در جریان روند سلسله مراتب، هر کارمندی ممکن است تنها سطح ناتوانایی های خود را بالا ببرد. بر این مسئله تاکید می شود که در اصل پیترز هیچ استثنایی وجود ندارد. ممکن است سمت های سازمانی توسط کارمندانی اشغال شوند که توانایی انجام وظایفشان را ندارند. حال شما اگر در ابتدای فعالیت خود موفق نشوید، باید ببینید در چه سطحی از ناتوانی هستید. دو نوع شکست وجود دارد: کسانی که فکر می کنند، اما هرگز آن را عملی نمی کنند و کسانی که کاری را انجام می دهند بدون اینکه به آن اندیشیده باشند.به همین صورت، دو نوع بازنده وجود دارند: بازندگان خوب، و بازندگانی که اصلاً نمی توانند هیچ اقدام و عملی را انجام دهند.۱- یافتن سطح ناتوانیدر جریان روند سلسله مراتب، هر کارمندی ممکن است تنها سطح ناتوانایی های خود را بالا ببرد. ممکن است افراد در جایگاهی قرار داشته باشند که نتوانند توانایی های خود را ابراز دارند.در اصل پیتر هیچ کس استثنا نیست. برای همه افراد، حرکت به سمت یک توانمندی، می تواند راهی به سوی شرکت و ناتوانی هم باشد. بنابراین باید زمان کافی به این کار اختصاص دهید و وجود رتبه های متعدد در سلسله مراتب را بپذیرید. هر کارمندی ممکن است در سطحی از ناتوانی هایی خود قرار داشته باشد. ممکن است سمت های سازمانی توسط کارمندانی اشغال شوند که توانایی انجام وظایفشان را ندارند.۲- پرداختن به شکستاگر شما در ابتدای فعالیت خود موفق نشوید، باید ببینید در چه سطحی از ناتوانی هستید. اگر نمی دانید دارید به کجا می روید، احتمالاً به بن بست خواهید رسید.یک اقتصاددان، کارشناسی است که می داند چرا آنچه که دیروز پیش بینی شده، امروز رخ نداده است. لذا ناتوانی انسان موضوعی عمومی است زیرا توان انسان برای ایجاد بسیاری از ساختارها، محدود است. امروزه ما شاهد انبوهی از سلسله مراتب های گوناگون هستیم. مشکل اینجا است که ما با سلسله مراتب هایی مبهم و گنگ رو در رو هستیم.دو نوع شکست وجود دارند: کسانی که فکر می کنند اما هرگز آن را عملی نمی کنند و کسانی که کاری را انجام می دهند بدون اینکه به آن اندیشیده باشند.به همین صورت، دو نوع بازنده وجود دارند: بازندگان خوب، و بازندگانی که اصلاً نمی توانند هیچ اقدام و عملی را انجام دهند.۳- ناتوانی

هـای رایانه‌ایناـتوانی رایـانه ای، به معنـای توانایی نداشـتن در اسـتفاده از فن‌آوری های رایانه ای یا ناتوانی ذاتی در اسـتفاده از رایانه است.نتیجهبـدبینی پیرامون شـرکت ها و مـدیران، دیگر موضوع تازه ای نیسـتند. مثلاً، کتاب اصل دیلبرت تصویری دقیق و جذاب از بدبینی در مورد شـرکت ها است که سبکی در دهه ۱۹۹۰ بود.از کتـاب قانون مورفی گرفته تا قانون پارکینسون و از پادنیـد ویلسون گرفته تـا استانلی بینـگ ، نوعی بـدبینی مضـحک به حوزه سازمانی تزریق شـده است. شایـد بتوان کتاب اصل پیتر را بـدبینانه ترین کتاب در این عرصه دانست. این کتاب به شدت تحت تأثیر اندیشه‌های بسیاری از متفکران دهه ۱۹۶۰ است.اصل پیتر نمایانگر نوعی بدبینی کورکورانه است و در بسیاری از کتب کسب و کار با طعنه و طنز از آن یاد می شود. این کتاب یادآور یک واقعیت سازمانی است اما چندان ارتباطی با طراحی ساختار سازمانی و اتخاذ تصـمیمات بزرگ ندارد . این کتاب، آنقدر خسته کننده و پیش پا افتاده است، که بسیاری آن را اصـلاً جدی نمی گیرند.اسکات آدامز نویسنده کتاب اصل دیلبرت می گوید: «ظاهراً، کارکنان ناکارآمد و ناتوان، مستقیماً سـر از پست های مـدیریتی در می آورنـد بـدون اینکه حتی از حداقل صـلاحیت ها برخوردار باشـند. وقتی در سال ۱۹۷۹ به نیروی کار پیوسـتم، کتاب اصل پیتر به خوبی شرح دهنده وضعیت مدیریت آن دوران بود. اکنون هم به نظر می رسد ما در حـال بازگشت به آن سال ها هستیم که در آن، یک مـدیر تنها در یک حوزه توانایی داشت. »این کتاب امروز نیز مورد توجه است. منظور پیتر از کسانی که فقط با حروف و اعداد حرف می زنند نه با لغات و واژه ها، در واقع مشاوران امروزی است.

نظریه هدف گذاری

Goal-setting Theory

بر اسـاس نظریه هـدف گـذاری، اگر برای هر یک از افراد، هـدفی معین شود، آنان برای دستیابی به هـدفهای مـذکور برانگیخته می شوند؛ بنابر این، صرفنظر از نیازها و باورهای انسانها"، محیط "نقش حایز اهمیتی در تعیین هدف و هدایت عملکرد انسانها دارد؛ در واقع نظریه هـدف گـذاری بر این واقعیت تأکیـد دارد که" افراد هدفمنـد؛ بهـتر از افراد فاقـد هـدف کـار می کننـد "و" افراد دارای اهداف چالش برانگیز، بهتر از افراد دارای اهداف آسان، غعالیت می کنند."با پیشرفت مطالعات در باره نظریه هدف گذاری، نکات ذیـل مورد توجه قرار گرفت:الف) مواردی که بر چالش انگیزی اهـداف اثر می گذارنـد:۱. دقت در هـدف گذاری- هرچه هدف مشـخص تر باشد، احتمال برانگیختن افراد برای عملکرد بهتر، افزایش می یابد؛ حتی اگر اهداف به صورت دقیق و کمی بیان شوند، نـتیجه عملکرد بهتر از هنگـامی است که به افراد گفته می شود" حـداکثر تلاـش خویش را بکـار گیرنـد؛"۲. پـذیرش هدف- افراد معمولاً اهداف غیر منطقی و نامعقول را نمی پذیرند؛ زیرا دستیابی به آنها را غیر ممکن می دانند؛ به همین دلیل اخذ پذیرش از افراد برای تحقق سطح معینی از اهداف، حایز اهمیت است؛۳. امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف- هنگام تعیین اهداف چالش برانگیز بایـد دقت کرد که افراد به کامیابی و تحقق هـدف امیدوار باشـند؛ یعنی افراد باید بر این باور باشـند که می توانند به خوبی از عهده انجام کار برآیند.ب) عواملی که شدت رابطه میان اهداف و عملکرد را تعدیل می کنند (تعدیل کننده ها):۱. توان فرد- اگر افراد از استعداد، دانش و تجربه کافی برای تحقق هدف، برخوردار باشند، عملکرد آنها بهتر خواهد بود؛۲. تعهد نسبت به هدف- اگر افراد نسبت به هدف تعهد داشته باشند، بی وقفه و پی گیر مترصد تحقق آن خواهند بود؛۳. بـازخور- اگر اطلاعات کافی در مورد نحوه پیشـرفت افراد در تحقق هدف، در اختیار آنها قرار گیرد، عملکردشان بهبود می یابد؛ ضـمن آنکه بهتر است به طور دوره ای توصیه هـایی برای بهبود کـار به آنها ارائه گردد؛۴. دشواری و پیچیـدگی کـار- هر چه کـار دشوارتر باشـد، افراد تلاـش بیشتری در جهت کسب هدف انجام می دهند. البته همانطور که در مورد پذیرش هدف گفته شد، هدف باید منطقی و قابل دستیابی باشد.ج) عواملی که بر سـرعت دستیابی به هدف مؤثرند (عوامل میانجی):۱. هـدایت و متمرکز ساختن توجه فرد- هـدف باید به گونه ای تنظیم شود که رفتارهای افراد را به فعالیتهای ضروری برای نیل به مقصود متمرکز سازد؛۲. تلاش- ساز و کار تلاش و پشتکار تحت تأثیر عوامل

متعددی نظیر میزان پیچیدگی کار، میزان چالش برانگیزی آن، توان و تمایل فرد قرار می گیرد؛۳. پایداری- هدف باید بر تمایل بلند مدت فرد به انجام کار، اثر بگذارد تا نتایج مورد نظر تحصیل گردد.برخی از صاحبنظران نظریه هدف گذاری را از این حیث که فراگرد انگیزش را به صورت ناقص، توصیف می کند و بسیاری از عوامل پویایی مؤثر بر آن را نادیده می گیرد، مورد انتقاد قرار می دهند. پاسخ طرفداران نظریه هدف گذاری آن است که در واقع همه محرکها و عوامل انگیزشی در ویژگیهای شکل دهنده هدف ترکیب می شوند. ولی منتقدان این سئوال را مطرح می کنند که" اگر ابتدا همه عوامل انگیزشی "بر" "پذیرش هدف "اثر می گذارند، پس در مرحله بعد هدف گذاری چگونه می تواند خود به شناسایی و تحریک عوامل انگیزشی بپردازد و به انگیزش بیشتر منجر شود؟. انتقاد دیگر آن است که در نظریه هدف گذری، تفاوتهای فردی نادیده گرفته شده و چنین فرض شده است که اهداف بر همه انسانها بطور یکسان اثر می گذارند؛ در حالی که چنین فرضی قابل قبول نیست. بعلاوه، در نظریه هدف گذاری، رفتارهای محدودی مد نظر قرار می گیرد؛ در حالی که در برخی از نظریه های انگیزش، مجموعه متنوع و گسترده ای از انتخابها و رفتارها بررسی می شوند.مورد دیگر این است که در نظریه هدف گذاری به کمیت عملکرد توجه می شود و کیفیت عملکرد نادیده گرفته می شود. ارزش نظریه هدف گذاری برای مدیران، از آن حیث است که مفاهیم ضمنی این نظریه نسبتاً روشن و واضح هستند و به هر حال، هدف داشتن بهتر از بی هدفی است. البته هدفها نباید بطور کلی بیان شوند. هدفها باید مشخص باشند و مورد پذیرش کارکنان قرار گیرند؛ زیرا اگر کارکنان اهداف را بپذیرند، برای تحققشان تلاش خواهند کرد. مدیران نیز باید با استفاده از بازخور و فراهم ساختن محرکهای خارجی در جهت تحصیل اهداف بکوشند. نکته آخر اینکه از مقبولیت نظریه" مدیریت بر مبنای هدف "نیز می توان استنباط کرد که در واقع هدفگذاری بطور شهودی و فطری برای انسانها جذاب است.منابع:مبانی سازمان و مدیریت- دکتر علی رضائیان- انتشارات Goal Setting Theory

Goal setting theory was born out of Aristotle's theory of final causality and then researched in greater detail by Edwin A. Locke in the ۱۹۶۰s to understand how goals can influence an individual's performance.The basic theory behind goal setting is that human behavior is galvanized and governed by goals and ambition.Today, goal setting theory has become a subject of vast interest, not only for those studying organizational psychology, but for anyone seeking to increase productivity, enhance performance and reach for greater heights of success. Why Goal Setting Theory WorksGoals are able to motivate and spur you to meet your ambitions because it helps you focus your efforts on that objective.We've all faced a situation at some point in our lives, where we've set out to meet a particular goal, but somewhere along the line, we got sidetracked and eventually failed to attain the objective.The reason for getting sidetracked can be attributed to a few factors, but the most common one is probably the absence of goal setting.Every objective we have requires a list of tasks to be executed.By setting goals, we're able to persist with the list of tasks and are compelled to develop strategies in order to reach our objective.Students and athletes are a good example of why goal setting works so well.They're under pressure to excel and meet the targets that their

teachers and coaches have set for them. The likelihood of them succeeding is higher when goals are created to spur them on at every stage of their development.The incredible results achieved with the goal setting theory explain why it's not just colleges, universities and sports institutions that use it to obtain results, but in businesses too where survival is based on ensuring positive outcomes.

قانون پارکینسون

گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی...رشد بی رویه ی بوروکراسی ها و مدیرانی که مرئوسان بیشتر می خواهند...Parkinson Theory این قانون در واقع تئوری می باشد که توسط پارکینسون شکل گرفته است. پارکینسون توسط این قانون زمینه ی رشد بی رویه ی بوروکراسی ها را نشان می دهد.از دید این قانون :

کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند گسترش می یابند.

واین گستردگی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد. مثلاً کسی که می خواهد کارت تبریک بخرد ممکن است به علت داشتن وقت یک روز کامل را صرف این کار نماید، در صورتی که آن قدر وقت نمی گیرد. همین نحوه ی عمل در سازمان ها نیز رخ می دهد و :

بوروکراسی ها بدون آن که اهدافشان توسعه یافته باشد خود گسترده شده اند.

پارکینسون نشان می دهد که میزان افزایش کارکنان و واحدها همبستگی و ارتباط چندانی با میزان و نتایج حاصله از سازمان ها نداشته است. او انگیزه ی گسترش بوروکراسی ها را در عامل زیر می داند:

...تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر...

که این امر (تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر) در واقع موجب افزایش کارکنان، ایجاد فعالیت های کاذب و تکراری و رشد بی رویه ی بوروکراسی ها می گردد.

مدل پنجره ی جو هری

جوزف لوفت و هری اینگهامگردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانیJ o h a r i W i n d o w FAMOUS MODELS
این نظریه توسط جوزف لوفت و هری اینگهام ارائه گردیده است. توضیح اجمالی در مورد این نظریه این که: شخصیت هر کدام از ما از چهار بخش تشکیل شده:خود عمومی که هم برای خودمان و هم برای دیگران شناخته شده است.خود کور که برای خودمان ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است.خود خصوصی که برای خودمان شناخته شده و برای دیگران ناشناخته است.خود ناشناخته که هم برای خودمان و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.معمولا خود عمومی کوچکترین قسمت از شخصیت هر کدام از ما را تشکیل می دهد و اغلب سوء تفاهمات و مشکلات در روابط بین فردی هم به همین دلیل رخ می دهد. راهکار برطرف کردن این مشکل هم یکی خود گشودگی (شناسانده خود به دیگران) برای کوچک کردن خود خصوصی و دیگری گرفتن بازخورد از دیگران برای کوچک کردن خود کور است. پنجره جوهریمحتاجوزف وهری دوتن دانشمند هندی پنجره ای جهت شناخت شخصیت انسان ساخته اند که درتمام بخش های زنده گی برخی مناقب ومعایب انسانها را تعریف میکند.مبتنی براین اصل شناخت سلوک ،رفتار کردار وخصوصیات شخص میتواند شناخته شود.طبیعت، محیط ،روابط پیرامون ، مکتب وسطح سواد وبرداشت ازفرایندزنده گی طوری است که انسان تازمانیکه درقید زنده گی است به ساختار شخصیت خود درابعاد اخلاقی ،

کلتوری ، مسلکی ومذهبی نیاز دارد.باافکار وتوصل پنجره جوهریی میتوانیم پاره از مواصفات وعیوب افراد واشخاص را تشخیص نموده وبه این وسیله به جستجو درساختار شخصیتی خود کنیم.پنجره جوهریدر پنجر ه جو هری شخصیت انسان دارا ی چها ر بخش زیر است :اشکار کورپنهان تاریکبسیاری از خصوصیات ما، مانند رفتار ،کردار گفتار دراثر نزدیک باهمکاران ونزدیکان قابل تعریف است.ضمناً شخصیت هرشخص درساحه کار وموثریت کار اوآشکار میگردد.آنهایی که درمحیط کار ، خانواده وجامعه دارای تلاش و خلاقیت مداوم اند، اعتمادجامعه اداره ونزدیکان خودرا میتوانند به ساده گی حاصل کنند. شخصیت وپشتکار اشخاص وافراد درنتیجه تلاش آشکارشده وانسان باهدف وفعال کسی است که با انجا م کار ها ی بزر� کارش دارای نتایج مطلوب و مفید باشد.پنهان : ممکن یک شخص صاحب استعداد، لیاقت وتوانایی مسلکی با شداما بر مبنای عوا مل روانی نتواندنتایج تجا رب خودراً به دیگران نما یش دهد.لذا شخصیت اوازدیگران پنهان مانده وجهت آزمون لیاقت واستعداداو باید پنجره های خاصی را بازکرد درمحیط کار ساحه وعرصه رابرایش مهیا وبا استفاده ازمیتودهای ایجادانگیزه وتفویض صلاحیت لیاقت واستعداد اورا به تجربه گرفت. تابه این وسیله مواصفات پنهانی اواشکارشده ودراثر ملکه وممارسه نیرو کارش به فعالیت مثبت استخدام گردد.کور:نه بیند مدعی مدعی جز خویشتن راکه دارد پرده پندار در پیش�رت چشم خدا بینی ببخشندنه بینی هیچ کس عاجز تر ازخویشهرچند مفهوم این شعرسعدی تداعی کننده بار معنایی بعد کور پنجره جوهری به صورت همه جا نبه نیست اما بااستفاده ازمعانی این شعر میتوان بر موا رد کو رشخصیتی شحص را دریافت، زیرا برخی انسانها نسبت به فعالیت اکثر مردم متعرض ومنتقد اند، اما توانایی دید مشکلات خودرا ندارند لذا درصورتیکه به کار وفعالیت عملی مبادرت کنند، آهسته ،آهسته ابعاد بخش کور شخصیت شان روشن شده وبه این وسیله خودرا از گرداب گرفتاری تنگ نظری وعقده های محرومیت نجات دهند.تاریک: زمانیکه عرصه پنجره کور وسعت یافت انسان به نفی اندیشی وبدبینی دیگران معتاد شد ساحه کور به شدت توسعه یافته ویک بخش مهم شخصیت انسان هم به خودش وهم به جامعه تاریک میگردد.شاید این مرحله به یک روان شناسی جدی نیاز داشته وممکن است این مرحله مرز دیوانگی وهشیاری باشد.درصورت که ساحه تاریک وکور بازسازی واصلاح شود و ساحه آشکار وسعت یافته آهسته اعمال ورفتار منفی اش هم به خودش وبه دیگران معلوم شده وبه این وسیله ازوهم وگمراهی نجات میابد.

FAMOUS MODELS Johari Window

Joe Luft and Harry Ingham were researching human personality at the University of California in the ۱۹۵۰'s when they devised their Johari Window. Using a form of word derivation normally reserved for suburban house names, they based the title on their two first names. Rather than measuring personality, the Window offers a way of looking at how personality is expressed. THE JOHARI WINDOWLuft and Ingham observed that there are aspects of our personality that we're open about, and other elements that we keep to ourselves. At the same time, there are things that others see in us that we're not aware of. As a result, you can draw up a four-box grid, which includes a fourth group of traits that are unknown to anyone: ۱.The public area contains things that are openly known and talked about - and which may be seen as strengths or weaknesses. This is the self that we choose to share with others ۲.The hidden area contains things that others observe that we don't know about. Again, they could be positive or negative behaviours, and will affect the way that others act towards us. ۳.The unknown area contains things

that nobody knows about us - including ourselves. This may be because we've never exposed those areas of our personality, or because they're buried deep in the subconscious. ۴. The private area contains aspects of our self that we know about and keep hidden from others. The application of the Johari Window comes in opening up the public area, so making the other three areas as small as possible. This is done by regular and honest exchange of feedback, and a willingness to disclose personal feelings. People around you will understand what "makes you tick", and what you find easy or difficult to do, and can provide appropriate support. And of course you can then do the same for them.Self-assessment questionnaires can be used to indicate the size of your public .window, but any measure is purely subjective

پوسد کورب

گرد آوری: مهدی یاراحمدی خراسانیPOSDCORB

اصطلاح (POSDCORB) برای اولین بـار توسـط لوتر گیولیک و لینـدال ارویک مطرح شـد. (POSDCORB) در واقع لغت با مفهوم خاصـی نیست، بلکه از کنار هم قرار گرفتن یک سری از حروف لاتین که اول یک سری وظایف مدیران می باشد تشـکیل شـده است. به بیـان دیگرلوتر گیولیـک و لینـدال ارویک که یکی از دانشـمندان معاصـر علوم اداری می باشـد، وظایف مـدیر را در اصطلاح لاتین (POSDCORB) خلاصه می کنـد. این اصـطلاح معنی خاصـی نـدارد و تنها برای کمک به حافظه وضع گردیـده است. بنـابر طبقه بنـدی گیولیک حروف لاتین اصـطلاح نامبرده معرف وظایف مـدیران به شـرح زیر است:۱- Planning (برنامه ریزی):برنامه ریزی در واقع شالوده ی مـدیریت می باشد و شامل پیش بینی عملیات اساسـی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هدف سازمان است.۲- Organizing (سازمانـدهی):سازمـان دهی در واقع بیان گر ساز وکار های هماهنگی است که مشـخص می کند چه کسی به چه کسی باید گزارش دهد. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می شوند.۳- Staffing (کارگزینی):کارگزینی و امور مترتب بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهمترین وظایف مدیران می باشد.۴- Directing (فرماندهی):فرماندهی یکی از وظایف مدیران می باشـد که شامل عمل مـداوم اخـذ تصـمیم های خاص یا کلی و صدور دسـتور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرمانـدهی نیز یکی از اصول چهـارده گـانه ی هنری فایول می باشـد.۵- Coordinating (همـاهنگی): شامـل عمـل مهم تطبیق وظـایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن هـدف مطلوب می باشـد. هماهنگی دارای یک سـری فنون و ساز و کارهای خاص است که در یادداشت های مختلف مدیریتی بدان اشاره شده است.۶- Reporting (ارتباطات): ارتباطات یه عنوان وظیفه ای که انتقال دهنـده ی پیام ها، گزارشات، دسـتورات و ... می باشد یکی از مهمترین موارد مطروحه در نظریه ی گیولیک است. در واقع به معنای آنکه مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می سازد. گزارش دهنده باید در اثر مطالعات ، تحقیق و بازرسـی از جریان پیشـرفت امور آگاه باشد.۷- Budgeting (بودجه بنـدی): بودجه بندی یکی از مهمترین وظـایف مـدیریت در نظریه ی گیولیـک است که شامل تنظیم طرح مالی عوایـد و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می باشـد. بودجه بندی شامل انواع و تکنیک های مختلف است که در کتب بودجه ریزی مطرح گردیده است.

POSDCORB(Gulick & Urwick)Edit by: Mahdi Yarahmadi Khorasani

POSDCORB: ۷ functions of manager (Gulick & Urwick) PlanningOrganizingStaffingDirectingCOordinatingReportingBudgeting

The acronym POSDCORB stands for planning, organizing, staffing, directing, controlling, retaining, and budgeting. Planning is the process of setting goals and objectives. When we set goals it is important to make sure that they are timely and obtainable. As a manager or as a person in general it is not only important to set day to day goals but also weekly monthly and yearly goals. These are known as short term and long term goals. When mastering the planning process there are two main types. First there are Master plans. These are long term general plans that help you to achieve the goals that you have set for yourself. To complete Master plans you move on to what is known as operational plans. Operational plans are how you propose to accomplish the Master plans which you have set. Without both of these you will not be able to accomplish the goals which you .have set

تـــئـــــوری Z

۱۲ دی ۱۳۸۷ ، ۱۷:۵۴

تـئـــوری Z***روایـت آمریکـائی شـیوه ی مـدیریت ژاپنی***تـدوین: مهـدی یاراحمـدی خراسـانی.Ouchi, William G THEORY Z

این یک واقعیت است که ژاپنی ها به نسبت استعداد و امکاناتی که دارنـد انسان های موفقی هستند. از این رو همواره در مدیریت جستجوی راهکـار موفقیت آن هـا مطرح بوده است. خصوصاً در این بین مـدیران آمریکایی به طور زیرکانه ای علاقمنـد هسـتند تا روش مـدیریت ژاپنی را بررسـی و کشف کننـد که ژاپنی هـا چه کارهـای متفـاوتی انجام می دهنـد . چه عاملی ژاپنی ها را به سوی موفقیت رهنمون می سازد . آیا فرهنگ است ؟ محیط است ؟ مهارتها ی مدیریتی ؟ عقاید مردم ؟ و یا سـخت کوشـی بیش از اندازه ی آن هـا نسبت به سـایر ملل؟؟یک نظریه مشهور در اوایل سال ۱۹۸۰ توسط ویلیـام اوچی ارائه شـد که شامل بررسـی او بر روی ویژگی هـای سازمـان هـا بـه عنـوان مبنـایی برای مقـایسه متمرکز بـود . اوچی یـک سـری ویژگیهـا و خصوصیات روشنی را برای سازمانهـای ژاپنی عنوان می کنـد . اسـتخدام دائمی ، ارزیابی و ارتقاء تـدریجی ، مکانیزم های کنترلی ضـمنی ، تصـمیم گیری های جمعی ، مسـئولیت جمعی و نگرانی و وابسـتگی کل نگر برای همه کارکنان . از سوی دیگر خصوصیات ذاتی سازمانهای آمریکایی شامل اسـتخدام موقتی (کوتاه مدت) ، ارزیابی و ارتقاء سـریع ، مکانیزم های کنترلی مسـتقیم و صـریح ، تصـمیم گیری های فردی ، مسئوایت فردی و تفکر جزء نگرانه برای کارکنان می باشد.با درک این واقعیت ها ویلیام اوچی مکتب جدید مدیریتی را در آمریکا به نام تئوری Z ارائه داد. او اعتقـاد دارد که برخی از خصوصـیات سازمـان های ژاپنی می توانـد به طور موفقیت آمیز در سازمانهای آمریکایی نسخه برداری شود.تئوری Z در واقع یـک ترکیب است که در حقیقت حاوی و شامل بهترین مفاهیم هر دو مکتب است که اهم آن ها به شـرح زیر می باشـد: - تاکیـد بر مهارت های بین فردی و نیاز برای تعاملات گروهی- تاکید بر تصمیم

گیری جمعی اما مسئولیت های فردی- تاکید بر روابط غیر رسمی و دموکراتیک برپایه اعتماد- نگریستن به افراد به عنوان یک کل و نه به عنوان عوامل تولید- با اینکه برنامه ریزی بسیار مورد توجه است اما شاخص های کمی به طور کلی مورد توجه قرار نمی گیرند. به بیان ساده تر می توان این گونه بیان کرد که: ویلیام اوچی در بررسی برخی از سازمان های آمریکائی دید که این سازمان ها آگاهانه یا نا خودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگی های سازمان های ژاپنی را بکار گرفته اند. وی این ترکیب را تلفیق کارآمد برای تئوری Z نام نهاد. و آن را ؛ THEORY Z Ouchi, William G. THEORY Z In THEORY Z, Ouchi describes the art of Japanese management and shows how it can be adapted to American companies. He takes readers behind the scenes at several U.S. corporations making the Theory Z change and shows step-by-step how the transition works. Ouchi also examines the corporate philosophies that have become blueprints for Theory Z success, and looks at the evolving culture of "Z" people in society.Professor Ouchi's new theory of management promises to change the way managers and employees alike think about their jobs, their companies, and their working lives. Theory Z, according to the best management minds in America, will soon take its rightful place in everyone's business vocabulary.THEORY ZTheory Z is an approach to management based upon a combination of American and Japanese management philosophies and characterized by, among other things, long-term job security, consensual decision making, slow evaluation and promotion procedures, and individual responsibility within a group context. Proponents of Theory Z suggest that it leads to improvements in organizational performance. The following sections highlight the development of Theory Z, Theory Z as an approach to management including each of the characteristics noted above, and an evaluation of Theory Z. Realizing the historical context in which Theory Z emerged is helpful in understanding its underlying principles. The following section provides this context.DEVELOPMENT OF THEORY ZTheory Z has been called a sociological description of the humanistic organizations advocated by management pioneers such as Elton Mayo, Chris Argyris, Rensis Likert, and Douglas McGregor. In fact, the descriptive phrase, "Theory Z." can be traced to the work of Douglas McGregor in the ۱۹۵۰s and ۱۹۶۰s. McGregor, a psychologist and college president, identified a negative set of assumptions about human nature, which he called Theory X. He asserted that these assumptions limited the potential for growth of many employees.McGregor presented an alternative set of assumptions that he called Theory Y and were more positive about human nature as it relates to employees. In McGregor's view, managers who adopted Theory Y beliefs would exhibit different, more humanistic, and ultimately more effective management styles. McGregor's work was read widely, and Theory Y became a well-

known prescription for improving management practices.But in the ۱۹۷۰s and ۱۹۸۰s, many United States industries lost market share to international competitors, particularly Japanese companies. Concerns about the competitiveness of U. S. companies led some to examine Japanese management practices for clues to the success enjoyed by many of their industries. This led to many articles and books purporting to explain the success of Japanese companies. It was in this atmosphere that Theory Z was introduced into the management lexicon.Theory Z was first identified as a unique management approach by William Ouchi. Ouchi contrasted American types of organizations (Type A) that were rooted in the United States' tradition of individualism with Japanese organizations (Type J) that drew upon the Japanese heritage of collectivism. He argued that an emerging management philosophy, which came to be called Theory Z, would allow organizations to enjoy many of the advantages of both systems. Ouchi presented his ideas fully in the ۱۹۸۱ book, Theory Z: How American Companies Can Meet the Japanese Challenge. This book was among the best-selling management books of the ۱۹۸۰s.Professor Ouchi advocated a modified American approach to management that would capitalize on the best characteristics of Japanese organizations while retaining aspects of management that are deeply rooted in U.S. traditions of individualism. Ouchi cited several companies as examples of Type Z organizations and proposed that a Theory Z management approach could lead to greater employee job satisfaction, lower rates of absenteeism and turnover, higher quality products, and better overall financial performance for U.S. firms adapting Theory Z management practices. The next section discusses Ouchi's suggestions for forging Theory Z within traditional American organizations.THEORY Z AS AN APPROACH TO MANAGEMENTTheory Z represents a humanistic approach to management. Although it is based on Japanese management principles, it is not a pure form of Japanese management. Instead, Theory Z is a hybrid management approach combining Japanese management philosophies with U.S. culture. In addition, Theory Z breaks away from McGregor's Theory Y. Theory Y is a largely psychological perspective focusing on individual dyads of employer-employee relationships while Theory Z changes the level of analysis to the entire organization.According to Professor Ouchi, Theory Z organizations exhibit a strong, homogeneous set of cultural values that are similar to clan cultures. The clan culture is characterized by homogeneity of values, beliefs, and objectives. Clan cultures emphasize complete socialization of members to achieve congruence of individual and group goals. Although Theory Z organizations exhibit

characteristics of clan cultures, they retain some elements of bureaucratic hierarchies, such as formal authority relationships, performance evaluation, and some work specialization. Proponents of Theory Z suggest that the common cultural values should promote greater organizational commitment among employees. The primary features of Theory Z are summarized in the paragraphs that follow.LONG-TERM EMPLOYMENTTraditional U.S. organizations are plagued with short-term commitments by employees, but employers using more traditional management perspective may inadvertently encourage this by treating employees simply as replaceable cogs in the profit-making machinery. In the United States, employment at will, which essentially means the employer or the employee can terminate the employment relationship at any time, has been among the dominant forms of employment relationships. Conversely, Type J organizations generally make life-long commitments to their employees and expect loyalty in return, but Type J organizations set the conditions to encourage this. This promotes stability in the organization and job security among employees.CONSENSUAL DECISION MAKINGThe Type Z organization emphasizes communication, collaboration, and consensus in decision making. This marks a contrast from the traditional Type A organization that emphasizes individual decision-making.INDIVIDUAL RESPONSIBILITYType A organizations emphasize individual accountability and performance appraisal. Traditionally, performance measures in Type J companies have been oriented to the group. Thus, Type Z organizations retain the emphasis on individual contributions that are characteristic of most American firms by recognizing individual achievements, albeit within the context of the wider group.SLOW EVALUATION AND PROMOTIONThe Type A organization has generally been characterized by short-term evaluations of performance and rapid promotion of high achievers. The Type J organization, conversely, adopts the Japanese model of slow evaluation and promotion.INFORMAL CONTROL WITH FORMALIZED MEASURESThe Type Z organization relies on informal methods of control, but does measure performance through formal mechanisms. This is an attempt to combine elements of both the Type A and Type J organizations.MODERATELY SPECIALIZED CAREER PATHType A organizations have generally had quite specialized career paths, with employees avoiding jumps from functional area to another. Conversely, the Type J organization has generally had quite non-specialized career paths. The Type Z organization adopts a middle-of-the-road posture, with career paths that are less

specialized than the traditional U.S. model but more specialized than the traditional Japanese model.HOLISTIC CONCERNThe Type Z organization is characterized by concern for employees that goes beyond the workplace. This philosophy is more consistent with the Japanese model than the U.S. model.EVALUATION OF THEORY ZResearch into whether Theory Z organizations outperform others has yielded mixed results. Some studies suggest that Type Z organizations achieve benefits both in terms of employee satisfaction, motivation, and commitment as well as in terms of financial performance. Other studies conclude that Type Z organizations do not outperform other organizations.Difficulties in the Japanese economy in the ۱۹۹۰s led some researchers to suggest that the widespread admiration of Japanese management practices in the ۱۹۷۰s and ۱۹۸۰s might have been misplaced. As a result, Theory Z has also received considerable criticism. It is unclear whether Theory Z will have a lasting impact on management practices in the U. S. and around the world into the twenty-first century, but by positioning target research at the organizational level rather then the individual level, Ouchi will surely leave his mark on management practice for years to come.SEE ALSO: Empowerment Japanese Management Theory X and Theory YTim BarnettRevised by Scott B. DroegeFURTHER READING:Barney, J. "An Interview with William Ouchi." Academy of Management Executive ۱۸, no. ۴ (۲۰۰۴): ۱۰۸–۱۱۷.Daft, R.L. "Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management." Academy of Management Executive ۱۸, no. ۴ (۲۰۰۴): ۱۱۷–۱۲۲.Leonard, D., and W.C. Swap. Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom. Boston: Harvard Business School Press, ۲۰۰۵.Ouchi, W.G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, ۱۹۸۱.

مدیر یک دقیقه ای،ABC،PRICE

۱۷:۵۴

مدیر یک دقیقه ای، مدیریت ABC، سیستم PRICEکن بلانچارد، رابرت لوربرتدوین: مهدی یاراحمدی خراسانیPutting the One Minute Manager to WorkBy Kenneth Blanchard, PhD and Robert Lorber, PhD

مدیر یک دقیقه ای : بی گمان علاقمندان مدیریت با آثار کن بلانچارد آشناهستند. بلانچارد" مجموعه ای دارد که با هفت شروع می شود، "مجموعه کتابهایی نوشته است که از تکیه کلام و عنوان یک دقیقه در آنهااستفاده کرده است . شاید معروف ترین کتاب این مجموعه در ایران ، کتاب مدیر یک دقیقه ای باشد که به فارسی ترجمه و منتشر شده است .از این مجموعه تا سال ۱۹۹۶ بالغ بر هفت میلیون نسخه در دوازده زبان در سراسردنیا چاپ و پخش شده است . بلانچارد کتابهای دیگری – تنها یا با کمک دیگران – نوشته است که شاید معروف ترین آنها در ایران ، کتابی است که با همکاری دکتر پال هرسی نوشته شده و مدیریت رفتار سازمانی

نام دارد.من، مـدیری یک دقیقه ای هستم.به این دلیل هم به خودم این لقب را داده‌ام چون در مـدت بسیار کوتاهی ،نتایجی بسیار بزرگ از افراد میگیرم.- چگونه مـدیر یک دقیقه ای اینکـار را انجـام می دهـد؟در پشت موفقیتهای او تنها سه راز نهفته است.اولین راز: اهداف یک دقیقه ایدومین راز: تمجیدهای یک دقیقه ای سومین راز :سرزنشـهای یک دقیقه ایاهداف یک دقیقه ای : ۱- توافق کردن روی اهداف ۲- پی بردن به چگونگی عملکرد های صـحیح ۳- نوشـتن هر یک از اهداف بر روی یک ورق کاغذ و استفاده از کمتر از ۲۵۰لغت برای تشریح آن.۴- خوانـدن هر یک از اهـداف که فقط یک دقیقه وقت نیاز دارد و مرور مجـدد آن در هر بار که انجامش می دهیـد . ۵- هر چنـد سـاعت ، یـک بار تخصـیص دادن یک دقیقه از وقت خود به باز بینی عملکردها. ۶- و مشاهده اینکه آیا عملکردها در جهت اهـداف قرار دارنـد یا نه تمجیـد یک دقیقه ای:تمجیـد یک دقیقه ای زمانی خوب اثر خواهـد کرد که شما: ۱- از اول به افراد زیر دست خود بگوییـد که بـا کمـک بـاز خوری منـاسب به آنهـا اجازه می دهیـد ،پی ببرنـد که کارشان را چگونه انجام می دهند .۲- افراد تحت سرپرستی خود را بلافاصله بعد از انجام عمل درستشان تمجید کنید . ۳- آنچه را که درست انجام داده اند برایشان بازگو کنید – در اینکار صـراحت داشته باشید .۴- احساس خود را در مورد کار درستی که انجام داده انـد و اینکه چگونه انجـام آن به سازمـان و دیگر افرادی که در سازمان کار می کننـد کمک می نمایـد ،ابراز کنیـد. ۵- لحظه ای سکوت کنیـد و به آنها فرصت دهیـد تا حس کنند که چقدر از کارشان خوشـحال هستید . ۶- آنها را تشویق کنیـد تا کارهای بیشتری را به همان صورت انجام دهند . ۷ افرا د خود به طریقی که نشان دهـد از موفقیتشان در سازمان حمایت می کنید دست داده یا ارتباط بر قرار نماییـد.سـرزنش یک دقیقه ای:سـرزنش یک دقیقه ای در صورتی مؤثر واقع می شود که شـما:۱- از قبـل به افراد تحت نظارت خود دربـاره چگونگی کارشان بطور واضـح و قابل فهمی نظرتان را بگوئیـد . ۲- بلافاصـله بعد از عمل اشـتباه آنها را سرزنش کنید .۳- آنچه را که اشـتباه انجام داده اند برایشان توضـیح دهید .در این کار صـریح باشید.۴- در مورد احساسـی که از عمل اشتباهشان داریـد برایشان بگوئیـد ،البته نه با عباراتی که شک و تردیـد برایشان ایجاد کنـد.۵- برای اینکه احساسـات شـما را در مورد عملشان درک کنند ،چند ثانیه ای سکوت کنید . ۶- با آنها دست بدهید یا به طریقی که بفهمند صمیمانه هواداری‌شان را می کنید، لمسشان کنید.۷- به آنها یاد آوری کنید که برایشان ارزش زیادی قائلید .۸- در چنین موقعیتی آنها را متقاعد کنید که در مورد خودشان نظر خوبی داریـد، امـا در مورد عملکردشان نه. ۹- در آخر به آنهـا بفهمانیـد وقتی سـرزنش پایـان گرفت برای همیشه تمام شـده است . مـدیریت ABCعلامـت اختصـاری فعـال کننـدهها،رفتـارو پی آمـدها اسـت .ABC Managementفعـال کننـدهها A=Activatorsرفـتــــــار B = Behavior پی‌آمدها C=Cansequences ۱- فعال کننـده ها= A ACTIVATORSاموری کـه شـخص بـایـد پیش از آنکـه عملکرد شایسـته را داشـته باشـد انجـام دهـد. ۲- رفتـار= B BEHAVIORعـملـکردی است کـه فـرد می‌خـواهـد. ۳- پی آمد هاCANSEQUENCES = Cآن چـه که بعـد از رفـتار روی می‌دهـد. برتری مدل برای مدیران در این است که، هر گاه کسـی در سطح دلخواه عمل نکند، می‌توان علت را به اشـکال ناشـی از فعال‌کننده‌ها،رفتار و یا اشـکال ناشـی از پی‌آمدها نسبت داد. سیستم PRICE - یک سیستم پیشـرفت بهره‌وری است که بوسـیله « رابرت لوربر» بوجود آمـده است. ۱- شناساییpin point = p به شـناسائی یک یا چنـد حوزه عملکرد کلیـدی اشاره می‌کند، که مـدیر در پیشـرفت آنها می‌کوشد. ۲- ثبت کردنRecord = Rثبـت کردن عملکرد فعلی. ۳- دخالت دادنInvolve = I شامل اقدامات زیر است:۱- آگاهی دادن به گروه.۲- به تـوافق رسیدن در مورد معیارها و استراتژی‌ها .۳- تعیین هدف‌های فردی.۴- معین کردن پـاداش و بازخور. ۴- آموزشCoach = Cشامل مدیریت پی‌آمدها بوسیله تحسـین پیشرفت، توبیخ عملکرد و جهت بخشی مجـدد خطاهای مردم بی‌تجربه است. ۵-ارزیابی کردن Evalution = E ارزیابی شـکلی رسـمی برای شناسایی پیشرفت در اختیار مـدیر می‌گـذارد و استراتژی‌ها و هدایت بخشـی‌های آینده را ارزیابی می‌کند. Putting the One Minute Manager to WorkBy Kenneth Blanchard, PhD and Robert Lorber, PhD

The people we manage are our most important resources. A One Minute Manager sets One Minute goals gives One Minute Praisings and delivers One Minute Reprimands. [In} the ABC's of management, A stands for activators. Activators are those things that have to be done by a manager before someone can be expected to accomplish a goal. B stands for behavior or performance. It is what a person says or does. C stand for consequences or what a manager does after someone accomplishes or attempts to accomplish a goal. Goal setting is an activator. You're not in the management game unless your people are clear on their key areas of responsibility (accountability) and what good performance in each of those areas looks like (performance standards). Goal setting is the most important activator for managers to remember, it starts the whole management process. If One Minute Goal Setting is done properly, the desired performance is stated in behavioral terms-that is, it can be seen (observed and counted [measured]). If you want people to stop doing something, give them a negative response like a One Minute Reprimand, if you want people to keep on doing something, or to improve or to learn something new, give them a positive consequence like a One Minute Praising. Remember, you can effectively reprimand only winners because you can then end your negative feedback with a praising like: "You're one of my best people-this recent performance is so unlike you." You can't do that with people who are learning to perform and therefore have no past good performance history. When people who are learning make a mistake. Go back to goal setting and ante up again. Reprimands do not teach skills, they can just change attitudes-there are five steps to training a learner to be a good performer: Tell (what to do) Show (how to do) Then Let the person try Observe performance and Praise progress Or Redirect. Generally, no response to good performance, like a negative consequence, tends to decrease the possibility of that performance being repeated. If I'm going to manage my people, I'd better learn to manage consequences. As a manager the important thing is not what happens when you are there, but what happens when you are not there. You only reprimand when you know the person can do better, when you leave your people after a reprimand, you want them to be thinking about what they did wrong, not about the way you treated them. When you end a reprimand with a praising people think about their behavior not your behavior. The rule about the reprimand is that you only have thirty seconds to share your feelings, and when it's over-it's over. Don't keep beating on the person for the same mistake.

Pausing for a moment of silence in between sharing your feelings and the last part of the reprimand. This permits you to calm down and at the same time lets the person you are reprimanding feel the intensity of your feelings. If the person you are reprimanding starts to argue with you, "you stop what you are saying right then, and make it very clear to that person that this is not a discussion. I am sharing my feelings about what you did wrong, and if you want to discuss it later, I will. But for right now this is not a two-way discussion. I am telling you how I feel. If you start a reprimand with a praising, then you will ruin the impact of your praising. Because when you go to see a person just to praise him, "he will not hear your praising because he will be wondering when the other shoe will drop-what bad news will follow the good." So by keeping praising and reprimands in order, you will let your people hear both more clearly. The activity trap, where people are running around trying to do things right before anyone has stopped to figure out the right things to do. The PRICE system is the nuts and bolts of how to put the One Minute Manager to work and make a different every day in the performance and satisfaction of people on the job. PINPOINT is the process of defining key performance areas for people in observable, measurable terms. In essence, it is the performance areas that you would identify as One Minute Goals. We need to stop mangers from saying things are good or bad, and get them to identify specifically what is happening. RECORD, once you have pinpointed an area for improvement or a One Minute Goal, you want to be able to measure present performance and track progress in that area. By recording or measuring performance, you attempt to make sure the need for improvement is real and not just a feeling. The INVOLVE step, once you are aware improvement is needed, you share that information with whoever is responsible (accountable) for that area and /or can influence performance in it-graphs are not meant to be used as weapons, or as evidence in a managerial prosecution. They are designed to be used as training tools as well as nonjudgmental methods of feedback. Feedback is the breakfast of champions. Always involve your people in establishing One Minute Goals. One Minute Management just doesn't work unless you share it with your people. Shared goals setting tends to get greater commitment from people and guarantees the setting of a realistic goal for the performance area. A realistic goal is moderately difficult but achievable. It's acceptable to you as a manager and it's possible for your people to accomplish. You have to be specific about the number and the time frame. When you set up a performance-improvement program with people, remember not to set the end-result goal. As the goal

that has to be reached before someone can feel a sense of accomplishment and deserve a praising otherwise you might have to wait forever. When working on performance, you need to set things up so you can catch people doing things approximately right (short-term goal), not exactly right (final goal). The journey to exactly right is make up of a whole series of approximately rights. Prior to actually coaching or evaluating performance, the consequences for goal accomplishment have to be agreed upon in the Involve (I) step of the PRICE system. Observing behavior and giving feedback on results-both praising and reprimands, that's when you began the 'C' or COACH step in PRICE. Basic rule of feedback is that it should be immediate and specific. Once the goal is set, feedback relates specifically to the goal. As people improve, you want to gradually turn over to them more and more of the responsibility for monitoring their own performance. In coaching you want to schedule fewer and fewer feedback meetings as people move gradually from their present level of performance to the desired level of performance. Achieving good performance is a journey not a destination. Coaching is a process of managing the journey. EVALUATE (E), is the last step in the PRICE system. Every time you give someone feedback you are evaluating. A formal evaluation session, it is a way to formally recognize progress and a time to evaluate future strategies. When you talk about evaluation in the PRICE system you are always trying to find out whether you are getting the desired results. We find it more constructive to have people competing against themselves and a performance standard rather than competing with each other. The best way to learn to be a One Minute Manager and to use what you have learned is to start to do it. The important thing is not that you do it right, but that you get under way.Anything worth doing does not have to be done perfectly at first. Employees needed to know: what they were being asked to do (accountability system) what good behavior looked like (performance-data system) how well they were doing (feedback system) and what they would get for good performance (recognition system).

قاعده ی ایـــدکـــا

... AIDCAایدکا سرواژه کلمات توجه،علاقه،خواسته،اعتقاد و اقدام است.گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی AIDCAرابرت هلر در کتاب خود به نام فروش موفق قاعده ی ایدکا را به شرح زیر معرفی می نماید: توجهAttention علاقهInterest خواستهDesire اعتقادConviction عملAct ایدکا سرواژه کلمات توجه،علاقه،خواسته،اعتقاد و اقدام است این ها مراحلی هستند که باید مشتریان احتمالی را ترتیب از میان آنها بگذرانید تا اینکه شانس خود را برای فروش کالا به حداکثر برسانید. به کارگیری قاعده «ایدکا» از مدت های پیش فروشندگان برای تهیه نامه هایی که مستقیما به مشتریان ارسال می شوند از قاعده ایدکا

استفاده کرده انـد. امـا این قاعـده نه تنهـا در مورد نـامه هـای فروش کالاـ و خـدمات بلکه در همه زمینه های فروش کاربرد دارد. با پیروی از این فاعده اقدامات شـما برای فروش کالا و خدمات جهت و نظم پیدا می کند و نیز بدین ترتیب پیشـنهادی که برای فروش می کنیـد از نظر مشتری بی عیب و نقص و جـذاب جلوه می نمایـد. اول توجه مشتری را جلب کنیـد و بعـد در او ایجاد علاقه کنید. سپس علاقه را به خواسـتن (کالا یا خـدمات شـما) تبـدیل و بعـد برای اقـدام که همان خرید کالا یا خدمات شـما است او را متقاعد کنید.

Article: MAKING A SUCCESSFUL SALE - the AIDCA Approach AIDCA stands for Attention, Interest, Desire, Conviction and Action. The AIDCA approach has been used for many years by sales and marketing professionals as a process for maximizing chances of a successful sale. Use this method in your sales letters, presentations, websites and brochures for maximum success!Attracting AttentionYou need to get the attention of a customer in order to get a sale. Attention can be grabbed by a humorous ad, an introduction by a famous person, a striking design. Whatever your technique is, your aim is to be noticed. Assume that your customer is besieged with propositions and prospects. Carefully design your opening line, whether in writing, on the telephone or in person to distinguish yourself from the competition.Developing InterestCapitalize on Attention by turning it into Interest. This depends on understanding a client's needs and what benefits they are interested in. You are likely to be interested in features, but the client is most interested in benefits or "what's in it for me?". Example, "this product will increase your business by ۲۰ to ۵۰ percent". This statement will not sell the product or service on its own, it will make the client receptive to further information.Inspiring DesireInspiring Desire is achieved through methods such as appealing photography, discounts, preferential payment schemes. These embellishments provide additional attraction and can often tip the scale in the decision process.Creating ConvictionThe customer must be drawn to the conclusion that they must buy from you, and you alone. In advertising terms, you must present the Unique Selling Proposition. This is the attribute that convinces the client that your product is unique or better. Comparing your product with, for example, a more expensive one encourages the Conviction that their buying decision is correct.Inciting ActionThe test of effectiveness is Action. The famous pitch "Act now while supplies last" sums up two key principles: immediacy and urgency. Another method is providing a link to "contact us" to make it easy for the client to complete the sale. You want to give the client an incentive to act now. Otherwise, the sales process may drag on.Spectramedia can assist you with your marketing materials, using the AIDCA approach - contact us! ۱-

.Excerpt from "Selling Successfully" by Robert Heller

چهارده اصل دمینگ

... Deming's ۱۴ pointsچهارده اصل دمینگ می توانـد به عنوان رهنمودی مورد اسـتفاده مـدیران ارشـد قرار گیرنـد چهارده اصلی که ادواردز دمینگ(یکی از رهبران نهضت کیفیت) بر می شمارد می توانند به عنوانرهنمودی مورد استفاده مدیران ارشد قرار گیرنـد که عبارتند از: ۱هـدفی با ثبات یا پایـدار تعیین کنیـد و بر آن اساس به صورت دائم محصولات و خـدمات را اصلاح کنیـد. ۲فلسـفه جدید را بپذیرید. ۳خود را از قیـد و بنـد بررسـی های پیاپی رها سازیـد. ۴تنهـا بر اسـاس برچسب قیمت به کارکان پاداش ندهید. ۵به صورت دائم درصدد اصـلاح سیستم تولیدوارائه خدمات باشید. ۶برای آموزش ضـمن خدمت ، روش های نوین به کار گیرید. ۷مربی به بار آوریـد. ۸جرات داشـته باشید. ۹موانع بین واحـدها و کارکنـان را از میان برداریـد. ۱۰دست از شـعار بردارید و برای کارکنان هـدف های مشـخص تعیین نکنیـد. ۱۱سهمیه هـای کمی را (برای کارکنـان) حـذف کنیـد. ۱۲مـوانعی که بر سـر راه مباهـات کارکنان قرار دارد، از میان برداریـد. ۱۳برای آموزش و فراگیری اراد رنامه های سـفت و سـخت به اجرا درآوریـد.۱۴برای ایجاد تحول دست به اقدام عملی بزنید. Deming's ۱۴ points The ۱۴ points are a basis for transformation of [American] industry. Adoption and action on the ۱۴ points are a signal that management intend to stay in business and aim to protect investors and jobs. Such a system formed the basis for lessons for top management in Japan in ۱۹۵۰ and in subsequent years.The ۱۴ points apply anywhere, to small organisations as well as to large ones, to the service industry as well as to manufacturing. They apply to a division within a company. ۱. Create constancy of purpose toward improvement of product and service, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs. ۲. Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change. ۳. Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place. ۴. End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimise total cost. Move towards a single supplier for any one item, on a long-term relationship of loyalty and trust. ۵. Improve constantly and forever the system of production and service, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease costs. ۶. Institute training on the job. ۷. Institute leadership. The aim of supervision should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of an overhaul, as well as supervision of production workers. ۸. Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company. ۹. Break down barriers between departments. People in research, design, sales, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with the product or service. ۱۰. Eliminate

slogans, exhortations, and targets for the workforce asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force. ۱۱. a. Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership. b. Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership. ۱۲. a. Remove barriers that rob the hourly paid worker of his right to pride in workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality. b. Remove barriers that rob people in management and engineering of their right to pride in workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and management by objective. ۱۳. Institute a vigorous program of education and self-improvement. ۱۴. Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's .job

نظریه های موقعیتی و اقتضایی

... Contingency and positional theorisesشبکه مدیریت سه بعدی،اقتضائی،مسیر–هدف،دوره زندگی،تجویز رهبری وجانشینهای رهبریمهدی یاراحمدی خراسانی

نظریه های موقعیتی و اقتضاییمقدمهدراین نظریه ها بر یک شیوه و یا سبک رهبری تاکید نمی شود. ورهبری بر اساس شرایط مختلف متفاوت است. سه گروه عوامل در این نظریه ها در سبک رهبری موثر شناخته شده است:۱- عوامل مربوط به رهبر؛ مثل دانش و اگاهی ، ارزش ها واعتقادات رهبر۲- عوامل مربوط به پیروان؛ مثل میزان مستقل بودن، مسئولیت پذیری، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان۳- عوامل مربوط به موقعیت و شرایط محیطی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی. بر این اساس عوامل موثر در رهبری موفقیت آمیز به شرح زیر بیان می شود:۱- شخصیت و خصوصیات رهبر۲- اهداف و مأموریت های سازمان۳- فضا و فرهنگ سازمانی۴- شخصیت؛ انتظارات و رفتار مافوقان۵- شخصیت و رفتار همکاران و زیر دستان بر اساس مقدمات فوق الذکر و با توجه به نوع نگرش و درنظر داشتن عامل خاص در ارائه ی نظریه، از سوی اندیشمندان مختلف تئوری های متختلفی با رویکرد اقتضائی ارائه گردیده است که برخی از مهمترین آن ها به شرح زیر است: ۱- شبکه مدیریت سه بعدی: (ریدینگ)از سوی ریدینگ ارائه گردیده است. و در واقع توسعه ی شبکه مدیریت است. در این تئوری مسئله موقعیت مطرح گردیده است و سبک های موثر و اثر بخش سبک هائی قلمداد شده اند که کاملا متفاوت با موقعیت تناسب دارند. وسبک های موثر سبک هائی هستند که با شرایط سنخیتی ندارند. در این تئوری سه بعد؛الف- انسان گرائیب- سازمان گرائیج- بعد شرایط و موقعیتوجود دارد. ۲- نظریه ی اقتضائی: (فیدلر)این نظریه نطبیق موقعیت و سبک رهبری است. در این تئوری شیوه های رهبری تقریبا مثل شبکه مدیریت در دوقطب انسان گرائی و سازمان گرائی یا روابط انسانی و آمرانه قرار گرفته اند و سه عامل بعنوان شاخص و موقعیت و شرایط قلمداد گردیده اند که عبارتند از:الف: چگونگی رابطه رهبر و پیروب: مشخص بودن ساخت و وظایف در سازمانج: میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر بر اساس این تئوری در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا نا مطلوب باشد رهبری وظیفه گرا و آمرانه بسیار اثر بخش است و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد (تا اندازه ای مطلوب یا نا مطلوب) سبک رهبری

انسان گرا و روابط انسانی اثر بهتری دارد. ۳- تئوری مسیر – هدف: (جان هوس)یکی دیگر از تئوری های اقتضائی است که شناخته می شود. این تئوری توسط هوس (J.House) مطرح شده است. سبک رهبری در این تئوری چهار نوع است:الف:آمرانه: مشارکت وجود ندارد و همه کاره رهبر است.ب: حمایتی: رفتار رهبر مشفقانه است و از پیروان حمایت می کند.ج: مشارکتی: تصمیمات با مشارکت کارکنان و رهبر اخذ می شود.د: توفیق گرا: رهبر هدف های سازمان را مشخص کرده و به زیر دستان اعتماد می دهد تا به هدف های مذکور نائل شوند. تئوی مسیر – هدف در رهبری بر اساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده است و بر این فرض استوار است که رفتار رهبر تا زمانی قابل پذیرش است که منبع انگیزش و رضایت آنان باشد. همچنین باید به این نکته اذعان نمود که چهار خصوصیت ذکر شده در تئوری مسیر هدف بر مبنای عوامل محیطی و خصوصیات پیروان است.نکته دیگر در این تئوری این که در مسائل مخاطره آمیز سبک حمایتی مطلوب است.وظیفه ی رهبری در این تئوری شناخت عوامل محیطی و پیروان به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف است. ۴- نظریه ی دوره زندگی: (هرسی و بلانچارد)از نظریه های اقتضائی است . در این نظریه دو سبک رهبری کلی و جود دارد:اول: رهبری وظیفه مداردوم: رهبری رابطه مداردر قالب چهار سبک ترکیب و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل:اول: انگیزهدوم: توفیق طلبیسوم: توفیق طلبی، مسئولیت پذیری و میزان تجربیات و تحصیلاتخلاصه شده است. با عنایت به مطالب ذکر شده باید گفت در این تئوری چهار نوع سبک رهبری در ارتباط با چهار نوع موقعیت مطرح است. در این سبک افرادی که کاملاً بالغ هستند سبک رهبری از جهت رابطه مداری و وظیفه مداری در حداقل خود می باشد. و برای کسانی که کاملاً نابالغ هستند سبک وظیفه مداری قوی و رابطه مداری ضعیف ترکیب مناسبی است. ۴ نوع سبک این تئوری به شرح زیر است:الف: آمرانهوظیفه مدار قوی و رابطه مدار ضعیفمناسب افراد کاملاً نابالغب: متقاعد کنندهوظیفه و رابطه مدار قویوقتی افراد تحت رهبری حدوداً نابالغ بشمار می آیند. در این سبک باید آنان را مجاب نمود و برای اهداف سازمان متقاعد کرد.ج: مشارکتیوظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار قویبرای افراد حدوداً بالغ، مشارکت با کارکنان بهترین طرح رهبری است.د: تفویضیوظیفه مدار و رابطه مدار ضعیفزمانی که زیر دستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند این سبک مناسب است. ۵- نظریه ی مدل تجویزی رهبری: (ویکتور وروم و فیلیپ یتون)در این مدل رابطه نحوه ی تصمیم گیری و سبک رهبری شمائی نظیر درخت تصمیم گیری است. طی سؤالاتی نحوه ی تصمیم گیری مدیر را مورد پرسش قرار می دهد و سبک رهبری مناسب را برای آن مشخص می کند. این مدل توسط ویکتور وروم (Vroom) و فیلیپ یتون (Yetton) مطرح شده است. ۶- نظریه ی جانشین های رهبری: (کر و جرمیر)این نظریه لزوم رهبری را در برخی شرایط مورد سؤال و تردید قرار می دهد. و ادعا دارد که پاره ای شرایط می توانند به عنوان جانشین رهبری محسوب گردند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند. این نظریه توسط کر (Kerr) و جرمیر (Jermier) مطرح شده است. مثلاً بی تفاوتی نسبت به سازمان یا وجود گروه های منسجم کاری از زمره ی عواملی است که بر اساس این تئوری می توانند لزوم رهبری را از میان بردارد. این عوامل در سه گروه کلی با خصوصیات پیروان، خصوصیات وظیفه و شغل و خصوصیات سازمان است. در تئوری جانشین های رهبری به عوامل خنثی کننده ی رهبری نیز اشاره شده است.مثلاً رهبر منزوی از پیروان، عدم انعطاف سازمان، قدرت محدود رهبر عوامل خنثی کننده ی رهبری وظیفه گرا و حمایتی بشمار می رود.بر طبق نظریه جر و کرمیر ، عمده ی جانشین های رهبری به شرح زیر است: ۱- خصوصیات پیروان:تجربه، توانائی و آموزش بالای کارکنان جانشین رهبری وظیفه گرا.گرایش های حرفه ای و قوی جانشین رهبری ووظیفه گرا و حمایتی.بی تفاوتی نسبت به سازمان جانشین رهبری ووظیفه گرا و حمایتی. ۲- خصوصیات وظیفه و شغل:کارهای تکراری و روتین جانشین رهبری وظیفه گراوجود بازخورهای مؤثر در شغل جانشین رهبری وظیفه گراارضا کننده بودن نقش جانشین رهبری حمایتی ۳- خصوصیات سازمان:وجود گروه های منسجم کاری جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتیرسمی بودن سازمان جانشین رهبری وظیفه گرا

سرفصل اجمالی سیر تحول تئوری های مدیریت

Management theory

v اندیشه های نخستین درباره مدیریت §ماکیاولی و سان تزو: نخستین تدوین کنندگان استراتژی ها v علت مطالعه تئوریهای مدیریت §تئوری دیدگاهی است که افراد بدان وسیله به تجربیاتی که در دنیا دارند معنی می دهند §. نخست، برای درک آنچه را که ما تجربه می کنیم، تئوری ها یک کانون با ثبات ارائه می کنند §.دوم، تئوریها به ما کمک می کنند به شیوه ای کارا ارتباط برقرار کنیم و بدین وسیله به روابطی پیچیده تر با دیگران دست یابیم §.سوم، تئوریها برای ما این امکان را به وجود می آورند(درواقع ما را به چالش می طلبند) تا درباره دنیای خود مطلبی را بیاموزیم و این را آموزش دهیم. v مقدمه ای بر سیر تحول تئوریهاv مکتب مدیریت علمی §فردریک تیلور §هنری گانت §خانواده گیلبرت v تئوری سازمان مبتنی بر اندیشه کلاسیک §هنری فایول §ماکس وبر §ماری پارکرفالت v مکتب رفتارگرایی §نهضت روابط انسانی v روند کنونی تئوری مدیریتv نگرش سیستمیv برخی از مفاهیم کلیدیv سیستم های فرعیv هم افزاییv سیستم های باز و بستهv مرز سیستمv جریانv بازخورنمودن v نگرش اقتضاییv نگرش اقتضایی به وسیله مدیران، مشاوران و پژوهشگرانی ارائه شد که می کوشیدند مفاهیم و اصول مکتب های اصلی را در موقعیت های زندگی واقعی به کار برند.v طبق تئوری مبتنی بر نگرش اقتضایی، کار مدیر این است که دریابد چه روشی در یک حالت خاص تحت موقعیت ویژه و در زمان مشخص می تواند به بهترین نحو برای تامین هدف های مدیریت موثر واقع شود.

تئوری آَشوب / تئوری بی نظمی

... chaos theory از آشفتگی زندگی زائیده می شود، در حالی که از نظم عادت بوجود می آید..آدامز مورخ آمریکاییگردآوری: نرجس دهقانی زاده- کارشناس ارشد مدیریت آموزشیارائه دهنده: سارا رضوی

مقدمه :درچند دهه اخیر انقلاب عظیمی در علوم طبیعی بوده ایم. این انقلاب در شیوه درک و تبیین پدیده ها به وسیله اندیشمندانی صورت گرفته است که درسالیان گذشته تبیین های خودرا درقالب های منظم ومشخص ارائه می دادند. جهان رامجموعه ای از سیستم هایی تصور می کردند که مطابق با قوانین جبری طبیعت به طریقی مشخص و قابل پیش بینی درحرکت است. ازاین رو معتقد بودند معلول ها به صورت خطی برآیند علل خاصی هستند. اکنون آن ها برنقش خلاقانه بی نظمی وآشوب تآکید کرده و جهان را مجموعه ای از سیستم هائی میدانند که به شیوه هایی خود سازمانده عمل می نمایند و پیامدهای این شیوه زندگی وجود حالات غیر قابل پیش بینی و تصادفی است. اما در این شرایط قوانین جبری طبیعی کماکان حاکمیت دارند و پی برده شده که سیستم ها به شیوه ای دورانی عمل می کنند که در آن بی نظمی منجر به نظم و نظم منجر به بی نظمی می شود. امروزه دیگر تصور ساده از نحوه فعالیت جهان جای خود را به تصوری پیچیده و پارادوکس گونه داده است. این علم جدید تئوری پیچیدگی نامیده می شود و جنبه ای از این علم که توجه همگان را به خود جلب کرده است تئوری آشوب یا نظم در بی نظمی نامیده می شود. نظریه" نظم غایی "یا "نظم در بی نظمی "به ما ابزار حل مسائل پیچیده را در محیط پرآشوب و آکنده از تغییر و تحول امروز و فردا می دهد.

تاریخچه:بعد از قرون وسطی وقتی که انسان خود را از قید و بندها و جبرهای تحمیلی ان دوران آزاد کرد، رشد علمی اش آغاز شد ، غل و زنجیرها را از دست و پای عقل باز نمود و بدین طریق بود که از آن زمان به بعد هر روز قلل رفیع تری را در دنیای علم برای احاطه بیشتر بر طبیعت فتح نمود. نخستین بار سیستم هایی مشاهده شدند که اگرچه در قلمرو فیزیک مکانیک کلاسیک بودند، اما رفتار دینامیک و غیر خطی آنها باعث شده بود تا پیش بینی رفتار بلند مدت آنها عملا غیر ممکن گردد. بعدا ثابت گردید که نه

تنها در عمل پیش بینی نا ممکن است بلکه در تئوری نیز سدهایی برای رسیدن به یک پیش بینی دقیق و دراز مدت وجود دارد.مطالعه در مورد این مبحث در حقیقت از مطالعات هواشناسی شروع شد. چندی از دانشمندان هواشناسی مشغول مطالعه در مورد شرایط جوی و تاثیر موارد مختلف بر هوای جهان و منطقه داشتند. آنان به مدت دو سال مشغول مطالعه هوای یک منطقه خاص دارای آب و هوای نسبتا بی تغییر و کاملا معتدل بودند و تمامی تغییرات را ثبت می کردند. یک دستگاه ثبت نمودار تغییرات جوی هر روز راس ساعت شش صبح روشن می شد و نمودار تغییرات را تا شش بعد از ظهر ثبت می کرد. اما در پاییز سال دوم ناگهان نمودار این تغییرات به طرز عجیبی عوض شد. یعنی نموداری مغشوش به ثبت رسید که نشانه بروز تغییرات شدید جوی بود، اما آن چه به چشم دیده می شد هیچ تغییری مشاهده نمی کرد. دانشمندان شروع به مطالعه در این مورد کردند تا دلیل این تغییر را دریابند اما متوجه هیچ چیز نشدند. پس از پاییز، همه چیز دوباره عادی شد. این امر آنان را بر آن داشت تا یک سال دیگر مطالعات خود را در آن محل ادامه دهند. در پاییز سال بعد آنها همه چیز را تحت نظر داشتند. در این سال نتیجه مشاهدات خود را پیدا کردند. در نزدیکی آن محل دریاچه ای بود که گروهی از پرندگان مهاجر در پاییز به آنجا می رفتند. آن چه باعث تغییر شدید در نمودار می شد همین پرندگان بودند. پرواز دسته جمعی این پرندگان باعث می شد تا حرکت بال های آنان فشاری بر جو بیاورد و این فشار به مولکول های کناری هوا منتقل می شد و نهایتا به سنسور ثبت نمودار دستگاه می رسید. یکی از دانشمندان کنجکاو در پی آن شد که متوجه شود اگر این پرندگان آنجا نبودند چه می شد. وی با استفاده از یک برنامه کامپیوتری موقعیت منطقه را شبیه سازی کرد و برنامه را یکبار با حضور پرندگان و یکبار بدون حضور آنان اجرا کرد. هنگامی که پرندگان وجود داشتند کامپیوتر شرایط را دقیقا همان طور که در واقعیت بود نشان داد. اما بدون حضور پرندگان طوفانی بزرگ در منطقه شکل می گرفت که باعث تخریب تقریبا ۱۲ هکتار از آن منطقه می شد. در حقیقت پر زدن آن پرندگان باعث می شد که شرایط شکل گیری این طوفان پیش نیاید پس از مطالعات جدی تر و عمیق تر و شبیه سازی جو جهان آنان به نتیجه ای رسیدند که مهم ترین شعار نظریه آشوب نام گرفت : پروانه ای در آفریقا بال می زند و گردبادی در آمریکای جنوبی شکل می گیرد.فشاری که بال زدن آن پروانه بر اتمسفر می آورد شاید بسیار ناچیز باشد، اما فرایند تشدید باعث می شود که این فشار ناچیز و اندک به مرور و پس از طی مسافت تبدیل به یک طوفان عظیم شود. در جای دیگری، گروهی از دانشمندان علم ژنتیک مشغول مطالعه بر نقشه ژنتیکی قورباغه ها بودند. آنان سعی داشتند تا نقشه ژنتیکی این موجودات را تهیه کنند و از آن در راه پیشرفت دانش ژنتیک استفاده کنند. برای جلوگیری از زاد و ولد قورباغه ها و کنترل وضعیت آزمایشگاهی آنان تصمیم گرفتند که تنها از قورباغه های نر استفاده کنند. پس از حدود یک سال مطالعه ناگهان چیزی غریب اتفاق افتاد. روزی آنان متوجه شدند که پنج قورباغه به تعداد قورباغه ها افزوده شده است!! پس از مطالعه آنان متوجه شدند که برای جلوگیری از انقراض نسل، در قورباغه ها جهشی ژنتیکی اتفاق افتاده است و این گروه از قورباغه ها شش ماه از سال را نر و شش ماه را ماده اند. در فاصله تغییر جنسیت آنان در بدنشان تولید مثل می کنند. و این امر باعث ایجاد شعار مهم دوم نظریه آشوب گشت : زندگی برای بقا راه خود را خواهد یافت. این نظریه در ابتدا تنها یک نظریه بود.ما مطالعات بعدی آن را به یک تئوری تبدیل کرد. مطالعات بیشتر آن را به حد علم نیز رساندند. به طوری که امروزه از آشوب در معماری و عمران نیزاستفاده می شود. چرا که یکی از اصولی که این علم بیان می کند این است که هیچ چیز قابل پیش بینی نیست. در نتیجه این مشاهدات لورنتس در سال ۱۹۶۵ مشغول پژوهش روی مدل ریاضی بسیار ساده ای که از آب و هوای زمین بود ، به یک معادله دیفرانسیل غیر قابل حل رسید.وی برای حل این معادله به روش‌های عددی با رایانه متوسل شد. او برای اینکه بتواند این کار را در روزهای متوالی انجام دهد، نتیجه آخرین خروجی یک روز را به عنوان شرایط اولیه روز بعد وارد می کرد.لورنتس در نهایت مشاهده کرد که نتیجه شبیه سازی های مختلف با شرایط اولیه یکسان با هم کاملا متفاوت است. بررسی خروجی چاپ شده رایانه نشان داده که رویال مک‌بی رایانه‌ای که لورنتس از آن استفاده می کرد، خروجی را تا ۴ رقم اعشار گرد می کند. از

آنجایی محاسبات داخل این رایانه با ۶ رقم اعشار صورت می گرفت، از بین رفتن دورقم آخر باعث چنین تاثیری شده بود.. این واقعیت غیر ممکن بودن پیشبینی آب و هوا در دراز مدت را نشان می دهد. این نظریه، گسترش خود را بیشتر مدیون کارهای هانری پوینکر، ادوارد لورنتس، بنوا مندلبروت و مایکل فایگن‌باوم می‌باشد. پوانکاره اولین کسی بود که اثبات کرد، مساله سه جرم (به عنوان مثال، خورشید، زمین، ماه) مساله‌ای بی نظم و غیر قابل حل است. شاخه دیگر از نظریه بی نظمی که در مکانیک کوانتومی به کار می‌رود، بی نظمی کوانتومی نام دارد. گفته می‌شود که پیر لاپلاس یا عمر خیام قبل از پوانکاره، به این مشکل و پدیده پی برده بودند.این نظریه سپس در حیطه تمام علوم و مباحث تجربی، ریاضی، رفتاری، مدیریتی و اجتماعی واردشده و اساس تغییرات بنیادی درعلوم به ویژه هواشناسی، نجوم، مکانیک، فیزیک، ریاضی، زیست شناسی، اقتصاد و مدیریت را فراهم آورده است .تئوری آشوب، سیستم های دینامیکی بسیار پیچیده ای مانند اتمسفر زمین، جمعیت حیوانات، جریان مایعات، تپش قلب انسان، فرآیندهای زمین شناسی و ... را مورد بررسی قرار می دهد. انگاره اصلی و کلیدی تئوری آشوب این است که در هر بی نظمی ، نظمی نهفته است. به این معنا که نباید نظم را تنها در یک مقیاس جستجو کرد؛ پدیده ای که در مقیاس محلی، کاملا تصادفی و غیرقابل پیش بینی به نظر می رسد چه بسا در مقیاس بزرگتر، کاملا پایا (Stationary) و قابل پیش بینی باشد. بی نظمی یا آشوب چیست ؟تعاریف ارائه شده:Chaos در لغت به معنی درهم ریختگی، آشفتگی و بی نظمی است و مترادف آن در مکانیک Turbulanceیا تلاطم می باشد. این واژه به معنی فقدان هرگونه ساختار یا نظم است و معمولاً در محاورات روزمره آشوب و آشفتگی نشانه بی نظمی و سازمان نیافتگی به نظر آورده می شود و جنبه منفی در بردارد. اما در واقع با پیدایش نگرش جدید و روشن شدن ابعاد علمی و نظری آن امروزه دیگر بی نظمی و آشوب به مفهوم سازمان نیافتگی، ناکارائی، و درهم ریختگی تلقی نمی شود بلکه بی نظمی وجود جنبه های غیرقابل پیش بینی و اتفاقی درپدیده های پویاست که ویژگی خاص خود را داراست .بی نظمی نوعی نظم غائی دربی نظمی است ـ .هیلز در ۱۹۹۰ آشوب یا بی نظمی را اینگونه تعریف می کند ":بی نظمی وآشوب نوعی بی نظمی منظم (orderly Disorder) یانظم در بی نظمی است .بی نظم از آن رو که نتایج آن غیر قابل پیش بینی است ومنظم بدان جهت که از نوعی قطعیت برخوردارست" .بی نظمی درمفهوم علمی یک مفهوم ریاضی محسوب می شود که شاید نتوان خیلی دقیق آنرا تعریف کرد اما می توان آنرا نوعی اتفاقی بودن همراه باقطعیت دانست. قطعیت آن بخاطر آن است که بی‌نظمی دلایل درونی دارد وبه علت اختلالات خارجی رخ نمی دهد و اتفاقی بودن بدلیل آن‌که رفتار بی نظمی، بی قاعده و غیرقابل پیش بینی دقیق است. اما آشوب چگونه بوجود آمد؟نخستین بار سیستم هایی مشاهده شدند که اگرچه در قلمرو فیزیک مکانیک کلاسیک بودند، اما رفتار دینامیک و غیر خطی آن ها باعث شده بود تا پیش بینی رفتار بلند مدت آنها عملاً غیر ممکن گردد. بعداً ثابت گردید که نه تنها در عمل پیش بینی نا ممکن است بلکه در تئوری نیز سدهایی برای رسیدن به یک پیش بینی دقیق و دراز مدت وجود دارد. دانشمندی بنام لورنتس در سال ۱۹۶۵ مشغول پژوهش روی مدل ریاضی بسیار ساده ای که از آب و هوای زمین بود ، به یک معادله دیفرانسیل غیر قابل حل رسید. وی برای حل این معادله به روشهای عددی با رایانه متوسل شد. او برای اینکه بتواند این کار را در روزهای متوالی انجام دهد، نتیجه آخرین خروجی یک روز را به عنوان شرایط اولیه روز بعد وارد می کرد. لورنتس در نهایت مشاهده کرد که نتیجه شبیه سازی های مختلف با شرایط اولیه یکسان با هم کاملا متفاوت است. بررسی خروجی چاپ شده رایانه نشان داده که رویال مک‌بی رایانه‌ای که لورنتس از آن استفاده می کرد، خروجی را تا ۴ رقم اعشار گرد می کند. از آنجایی محاسبات داخل این رایانه با ۶ رقم اعشار صورت می گرفت، از بین رفتن دورقم آخر باعث چنین تاثیری شده بود. مقدار تغییرات در عمل گرد کردن نزدیک به اثر بال زدن یک پروانه است. این واقعیت غیر ممکن بودن پیشبینی آب و هوا در دراز مدت را نشان می دهد. اصول اولیه تئوری بی نظمی:الف ـ همه سیستمهای دینامیکی غیرخطی دارای اتراکتور Attractor هستند.ب ـ این سیستمها ازنظم به بی نظمی و ازبی نظمی به نظم میرسند.پ ـ این سیستمها بعد از گذار از اتراکتورها سگانه به فراکتال ها

Fractal میرسند.ت ـ اتراکتورها نقطه تعادل سیستم های دینامیکی را به نمایش میگذارندبحث اتراکتورها بحث مرکزی تئوری بی نظمی است، اتراکتوربه معنی ساده آن یعنی نقطه جذب .نقطه جذب از زاویه فیزیکی یعنی نقطه یا محدوده ای که یک سیستم دینامیکی بعد از گذار از مراحل اولیه خودش بالاجبار به سمت آن میرود و در آن جذب میشود.فیزیک‌دانان اصطلاحاّ به آن قفس طلایی سیستم‌های‌دینامیکی می گویند. چگونه به این‌اتراکتورها دسترسی پیدا میکنیم ؟ جواب در افزایش سرعت وپیچید گی سیستم های دینامیکی می‌باشد . بدین صورت که اگر سرعت یک سیستم دینامیکی را افزایش دهیم اتراکتورها یکی بعد از دیگری نمایان میشود. البته اتراکتورها آن موقع بوجود می آینـد که سیستم با افزایش‌سرعت خود، خود را از حالت تعادل یا نظم به فاز عدم تعادل یـا بی نظمی رسانـده باشـد. بعـد از فاز بی نظمی، نظم جدیـدی که به‌وجود می آیـد در اتراکتور جدیـد متبلور می شود. ارزش‌ها به عنوان" جاذب‌هـای "آشـوب:یـک مفهـوم محوری برای درک معنـا و کـارایی ارزش‌هـا در سازمان‌هـا نظریه معروف" آشوب "در فیزیـک و ریاضیات است. نظریه آشـوب به عنـوان مطـالعه سیستم‌های پیچیـده غیرخطی و پویـا تعریـف می‌شـود، پیچیـده صـرفاً بر پیچیدگی، غیرخطی بر بازگشت و الگوریتم‌های ریاضی عالی‌تر، و پویایی بر عدم ثبات و دوره‌ای نبودن دلالت دارد. بنابراین, نظریه آشـوب در حـالت کلی خـود نـاظر بر مطـالعه سیستم‌های پیچیـده دائمـاً در حـال تغییر بر پـایه مفـاهیم ریاضـی بـازگشت، به شـکل فراینـدهای بـازگشتی یـا مجموعه‌ای از معادلات دیفرانسـیل است که یک سیسـتم فیزیکی را مـدل می کننـد. ضـمن اینکه سازمان‌ها عالی‌ترین نمونه‌های آن چیزی هسـتند که در فیزیک یا ریاضـیات از آن با عنوان" سیسـتم‌های آشوبی "یا" سیستم‌های پیچیده "نام می‌برند. با این وجود بزرگترین خلاقیت‌ها در" کرانه‌های آشوب "روی می‌دهند. خلاقیت یک فرایند روانشـناختی است که پیش از نـوآوری روی می‌دهـد و بـا تـوجه بـه نظم و پایـداری بیش از حـدی که به ارمغـان می‌آورد اثرات معکوسـی در پی دارد. اگر یک سیســتم آشـوبی را در مقطـع زمـانی خاصــی بُرش بزنیـم, فقـط هرج و مرج می‌بینیـم؛ چیزی در مـایه بی‌نظمی، آشــفتگی و پیش‌بینی‌ناپـذیری کامل. در حالی‌که اگر نگاه فراینـدی داشـته باشـیم و توسعه سیستم آشوبی را در فاصـله زمانی کافی نگاه کنیم، می‌توانیم شاهـد باشـیم که درجه مشخصـی نظم از درون آشوب بیرون می‌آید. یک سازمان از این نظر که دارای برخی ویژگی‌های بنیـادی سیسـتم‌های آشـوبی است، یـک سیسـتم آشـوبی به‌شـمار می‌رود. ایـن سیســتم‌ها بـاز، پویـا، اتلافـی، غیرخطی، قـادر به خودسازمانـدهی، غیرقابـل پیش‌بینی و به شـدت وابسـته به شـرایط اولیه هسـتند. بعبارتی ــ:یک سازمان سیسـتمی آشوبی است: زیرا رفتـار آینـده آن را نمی‌توان به دقت پیش‌بینی کرد. رفتـار سازمـان بـا توجه به امکـان اصـلاحات کمینه در شـرایط اولیه آن مـاهیتی تصـادفی و غیرقابل پیش‌بینی دارد. چگونگی آغاز آن معلوم است اما اینکه چگونه به پایان می‌رسـد مشـخص نیست ــ.یک سازمان سیستمی باز است: به این معنا که با محیط خود مبادله اطلاعاتی، انرژیایی و مادی دارد ــ.یک سازمان, سیستمی پویا و نه ایستا است: زیرا ویژگی‌های آن مستمراً با گذشت زمان تغییر می کند ــ یک سازمان سیستمی اتلافی است: زیرا تکامل و گذار آن در طی زمان برگشت‌ناپـذیر است و فقـط زمـانی که ناپدیـد شود از حرکت بـاز می‌ایستد ــ.یک سازمان سیستمی غیرخطی است: زیرا نتیجه آن به‌گونه‌ای غیرقابـل پیش‌بینی بیشتر از مجموع اجزاست یعنی سیسـتم توانایی هم‌افزایی دارد. بنابراین سازمان‌ها، سیستم‌های اجتماعی آشــوبی هســتند کــه نمی‌تــوان آن‌هــا را بــا دســتورالعمل‌ها و اهــداف سفت‌وســخت ضابطه‌منــد نمــود. توانمنــدی آن‌ها برای"خودسازمانـدهی "اساساً به این امر بسـتگی دارد که اعضـای سازمان‌ها بطور آزادانه مجموعه مشترکی از ارزش‌ها و اصول را برای اقـدامات خود بپذیرنـد". پری گوگین "برنـده جایزه نوبل معتقد است که دو نوع سیستم آشوبی وجود دارد:۱ ــسیستم انرژی پایین و ۲ــ سیستم انرژی بالا.مثلاً ورق‌های بازی نمونه‌ای از سیستم‌های انرژی پایین هستند چرا که این سیستم بدون دریافت انرژی، از طریق حضور بازیکنـان، نمی‌توانـد خود را به شـکل یـک بازی سازمانـدهی کنـد. اما آشوبِ همراه با اغتشاش و انرژی بالا کاملاً متفاوت است. بی‌نظمی موجود در آن بـذر, نظم را در دل خود دارد. به بیان دیگر در قلمرو آشوب که وقوع هر چیزی ممکن به‌نظر می‌رسـد، یک" جاذب عجیب "وارد بازی می‌شود و نوع جدیدی از نظم از درون آشوب آشـکار می‌شود. وضـعیتی که در طی آن

آشوب به‌خاطر وجود به‌اصطلاح" جاذب عجیب "دست به" خودسازماندهی "می‌زند، شالوده و سنگ‌بنای ایده‌آل برای خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شود.در وضعیت خودسازماندهی‌شده آشوب، کارکنان سازمان در نقش‌های محدود محصور نمی‌شوند و به‌تدریج توانمندی خود را برای متمایزشدن و ایجاد روابط بیشتر توسعه می‌دهند، و مستمراً در راستای بیشینه‌سازی مشارک بالقوه خود در افزایش کارآمدی سازمان سوق داده می‌شوند. بدین ترتیب ارزش‌ها باید نقش سامان‌دهندگان یا" جاذب‌های "بی‌نظمی را ایفا کنند.. در نظریه آشوب، معادلاتی که نشانگر ترکیبات هندسی منظم نامعمول هستند و رفتار درازمدت سیستم‌های پیچیده را پیش‌بینی می‌کنند، وظیفه جاذب‌ها را بر عهده دارند.در سازمان‌ها نیز همچون همه انواع سیستم‌های اجتماعی، اصول اولیه در درازمدت به شکل اصول غایی و نهایی در می‌آیند. اهداف نظریهٔ پیچیدگی_:توضیح ساختارهای غالب (خودسازمان دهی_) اندازه گیری پیچیدگی نسبی(پارامترهای چند گانه سلسله مراتبی_)تدارک روشهای کنترل سیستمهای پیچیده (نقاط عطف _)به وجود آوردن مدلهای کارآ (تلخیص _)به دست دادن پیش گویی کننده های آماری (محدودیت ها_)حل مسائل غیرمعمول (میانبر_)نمایش کاربردهای جدید محتمل (نوآوری_)کمی کردن قوانین ترتیب و اطلاعات برای تمام اهداف می بایستی روشهای عملی کمی سازی ایجاد شوند (یعنی باید قابل محاسبه باشند_). تحلیل سیستم‌های پیچیده:پیش از تلاش برای اعمال هر نوع تکنیک کمی سازی به سیستمها یا سازمانها، می‌باید تصمیم بگیریم که آیا آنها در تمام جنبه‌های خود پیچیده هستند و نیز آیا پیچیدگی خود سازمان دهی در آنها وجود دارد یا خیر. ما نیازمند ریاضیاتی هستیم که قادر باشد سیستمها را به همان راحتی که انسان الگوها را تشخیص و طبقه‌بندی می‌کند از همدیگر تشخیص دهد و به علاوه امیدوار هستیم که قادر به پیشگویی لااقل برخی از جنبه های آیندهٔ سیستم از رفتار گذشتهٔ آن یا وضعیت حال آن باشیم و به این طریق برخی کنترل ها را بر سیر توسعهٔ آن اعمال کنیم برای این منظور می‌توان از خصوصیات عمومی SOC برای طبقه بندی این نوع از سیستم‌ها استفاده کرد:۱ _نمایهٔ نحوهٔ اتصال: اجزا به طور متوسط دارای بیش از یک ورودی و بیش از یک خروجی هستند (ولی نه آنقدر زیاد که منتهی به آشوب شود.۲_ وضعیت تبدیل نسبت به ورودی های مورد استفادهٔ سیستم و متوسط خروجیهای ایجاد شده توسط آن به طور تقریبی برابر با ۱ است. اگر این اختلاف بسیار کمتر از ۱ باشد سیستم به سمت یک وضعیت ایستا همگرا و اگر بسیار بیشتر از ۱ باشد، سیستم به سمت وضعیت آشوبناک واگرا خواهد شد.۳ _قابلیت یادگیری اجزا قابلیت یادگیری از تجارب گذشته را دارند. این یادگیری برای تغییر دادن قواعد سیستم و بهینه سازی انتقال وضعیت‌ها به کار می رود.۴ _عملکرد موازی: برخی از اجزا به طور خودکار و موازی فعالیت می کنند. این پدیده باعث ارتقای سرعت پاسخگویی و قابلیت تطابق سیستم خواهد شد.۵ _تغییر برهم کنشها:اجزا قادرند اجزای دیگر را که با آنها برهمکنش دارند تغییر دهند.این تغییر می‌تواند دائمی یا موقت باشد.۶ _حلقه های بازخورد: در حلقهٔ بازخورد خروجی‌ها به سمت ابتدای فرایند بازگشت داده می‌شوند به گونه‌ای که نتایج عملکردهای واقعی باعث تصحیح فرآیند خواهد شد.۷ _قابلیت کنترل: تمام متغیرها برای ثبات باید قابل کنترل باشند (متغیرهای غیر قابل کنترل معرف پتانسیل آشوب هستند) ولی کنترل نباید باعث ایجاد تغیر شود، بلکه صرفاً باید سیستم را در محدوده‌های تعریف شده نگهدارد.۸ _حوزه های جذب: راههای مختلفی در دسترس هستند که می‌توانند به یک هدف برسند. انعطاف پذیری پاسخ و آزادی خلاقیت در اینجا مطرح است.۹ _مرزهای خارجی: مرزهای سیستم نه کاملاً_ بسته‌اند و نه کاملاً_ باز، از صافی گذراندن اطلاعات در اینجا لازم به نظر می‌رسد.۱۰ _عملکرد سیستم: اهداف یا عملکردها می‌توانند چند گانه باشند، این امر یک وجهۀ چند بعدی به سیستم خواهد بخشید.۱۱ _بلوک های سازنده زیر سیستم‌ها در ابعاد مختلف می‌توانند وجود داشته باشند که یک ساختار مدولی و فراکتال به سیستم میبخشند.۱۲_خواص غالب عملکردهای برنامه‌ریزی نشده در طول عملیات مغلوب و به کنار گذارده خواهندشد.درحقیقت مدول ها، بر اثر برهم کنش اجزا خود را سازمان دهی می‌کنند۱۳ _ثبات سیستم: برخی اختلالات داخلی و خارجی می‌توانند در درون سیستم مضمحل شوند ولی برخی دیگر باعث بروز عوارض غیر منتظره‌ای درسیستم می‌شوند. قانونی برای میزان انتشار و طول

اثر گذاری اختلالات باید وجود داشته باشد.۱۴ _کنترل غیر متمرکزکنترل در تمام سیستم توزیع شده است و تصمیم های موضعی توسط اجزا و یا مدول ها و در محدودهٔ محدودیت ها اتخاذ می‌شوند.۱۵ _جریان اطلاعات: افزایش جریان اطلاعات می‌تواند معرف حرکتی از ثبات به سمت آشوب باشد. در سیستم های اجتماعی می‌توان این پدیده را از طریق فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار داد. البته این یک نشانهٔ کاملاً مشخص نیست ولی سیستمی که بسیاری از شرایط فوق را داراست بهتر می‌توان با نظریهٔ پیچیدگی تحلیل تا روش های آماری و با فرض رفتار قطعی و خطی..این نوع معیارها می توانند برای بازسازی اهداف نیز مورد استفاده قرار بگیرند، به خصوص اگر بخواهیم سیستمی را از اشکال ساده به سمت پیچیدگی خود سازمان دهی به پیش ببریم. این امر باعث خواهد شد تا سیستم از طریق نوآوری، بقا و قابلیت تطابق منافع بسیاری را کسب کند. در کنار این تحلیل ها می توان از خصوصیات عمده واساسی سیستم های آشوبناک نیز یاد کرد _:ویژگیهای عمده این نظریه _:اثر پروانه‌ای (BUTTERFLY EFFECT_) خود سازماندهی (DYNAMIC ADAPTATION _)خودمانائی / خاصیت هولوگرافی (SELF - SIMILARITY_) جاذبه‌های عجیب (STRANGE ATTRACTORS _)اثر پروانه ای: در واقع بیانگر رد روابط خطی بین علت و معلول و تأیید غیرخطی بودن روابط در پدیده ها و سیستم هاست. به این معنا که یک تغییر جزیی در شرایط اولیه می تواند به نتایج وسیع و پیش بینی نشده در ستاده های سیستم منجر گردد و این سنگ بنای تئوری آشوب است. در نظریه آشوب یابی نظمی اعتقاد بر آن است که در تمامی پدیده ها، نقاطی وجود دارند که تغییری اندک در آن‌ها باعث تغییرات عظیم خواهد شد .در حوزه روانشناسی است در تئوری عظیم نابغه دنیای روانشناسی، فروید، چنین رویکردی مد نظرقرار گرفته است. فروید ریشه تمامی رفتارهای انسان‌ها در طول زندگی را متأثر از دوران کودکی (شرایط اولیه به زبان تئوری آشوب) می داند و با پی جویی این رفتارها تا دوران کودکی، به تحلیل این رفتارها می پردازد. الماندرگذشته سیستم‌هائی که اثر پروانه‌ای ازخود نشان می‌دادند به عنوان سیستم‌های بررسی ناپذیر ازحیطه مطالعات علمی کنار نهاده می‌شد و به این جهت روش تحلیلی خاصی برای مطالعه آن‌ها به وجود نیامده بود اما امروزه این سیستم‌ها محل توجه دانشمندان است وکوشش می‌شود تا مسائلی که قبلا تصادفی، ناموزون و بی نظم تلقی می شدند با تئوری آشوب مطالعه و راه حل یابی شوند _.خودسازماندهی: در محیط در حال تغییر امروز، سیستم های بی نظم در ارتباط با محیطشان هم چون موجودات زنده عمل می کنند و برای رسیدن به موفقیت همواره باید خلاق و نوآور باشند. اما هنگامی که سیستم به تعادل سازگار نزدیک می شود برای حفظ پویایی نیاز به تغییرات اساسی درونی دارد که این تغییرات به جای سازگاری و تطبیق با محیط، سازگاری پویا را موجب می شود که نتیجه آن دگرگونی روابط پایدار بین افراد، الگوهای رفتاری، الگوهای کار، نگرشها و طرز تلقی ها و فرهنگ‌ها است. در چنین شرایطی است که تغییرات کوچک می‌تواند تغییرات عمده‌ای را در رفتار سیستم ایجاد کند و تحت این شرایط است که اثر پروانه ای در کنار سازگاری پویا تبلور می یابد. دانشمندان معتقدند که آشفتگی، سازگاری‌ها و انطباق‌ها را در هم می‌شکند که این امر در ظهور نظم نوین گاهی بسیار ضروری است و باعث خلاقیت مستمر در سایه تخریب خلاق در سیستم می شود. مورگان خاصیت خودنظمی در سیستم ها را تابع چهار اصل می داند. نخست آن‌که سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم آن‌که، سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد. سوم آن‌که، سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و چهارم آن‌که، توانایی اجرای عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هرگاه این چهار اصل برقرار شوند رابطه ای بین سیستم و محیط ایجادشده و سیستم خود نظم می گردد و در مقابل وقایع، نوعی هوشمندی از خود بروز می دهد_..خودمانایی: در تئوری آشوب و معادلات آن نوعی شباهت بین اجزاء و کل قابل تشخیص است. بدین ترتیب که هر جزیی از سیستم دارای ویژگی‌های کل بوده و مشابه آن است. به این خاصیت هولوگرافی گفته می شود. اولین بار هولوگرافی در سال ۱۹۴۸ توسط دنیس گابور مطرح شد. مورگان در کتاب خود تحت عنوان « نگارهای سازمان» در استعاره سازمان به مثابه مغز ویژگی های هولوگرافی را عبارت از: جزء خاصیت کل را داشته و

مانند آن عمل می کند، سیستم توانایی یادگیری را دارد، سیستم دارای توانایی خودسازماندهی است. حتی اگر قسمتهایی از سیستم برداشته شود سیستم به راحتی می تواند به فعالیت خود ادامه دهد. به عنوان مثال در رابطه با خاصیت هولوگرافی می توان به آینه اشاره کرد.این خاصیت در تمام قسمت های آن وجود دارد بگونه ای که هر قطعه آن این خاصیت کل را می تواند از خود بروز دهد ـ.جاذبه های عجیب: علی رغم غیرقابل پیش بینی و غیرخطی بودن رفتار، جاذبه های عجیب بیانگر الگوهای منظمی هستند که از آشفتگی‌های موجود در سیستم و بی نظمی موجود به دست می آیند. جاذبه های عجیب در همه جا وجود دارند همه آنچه را که ما در نظر اول بی نظـــم و آشوب گونه می بینیم در درازمدت و با گذر زمان الگویی منظم و دارای نظم از خود نشان می دهد. تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی‌های غیرقابل پیش بینی، حرکات بحرانی و ...همه در ذات خود دارای نظمی نهفته هستند.جاذبه های غریب بدون الگو نیستند واز الگوی خاصی پیروی می کنند و ارزش آنها هم درهمین الگو داشتن است. این جاذبه ها دارای ویژگی های هندسی پیچیده ای هستند و دارای ابعاد غیر صحیح می باشند و مسیر آن‌ها به هم پیچیده، چندجهته وگسترده است. در جاذبه های غریب هیچ مسیری تکرار نمی شود و هر مسیر برای خود مسیری جدید است .جاذبه های غریب از تصاویر هندسی برگرفته که قوم " اینکا " درصحرای پرو حک کرده اند که اگر از نزدیک به آنها نگاه کنیم نه نظمی را نشان می دهند و نه تصویر معنی دار را به ذهن متبادر می سازند اما اگر ازآسمان و از راه دور به آن بنگریم تصاویر درختان، حیوانات و پرندگان را می بینیم . جاذبه های غریب درهمه جا وجود دارند . همه آنچه را که ما درنظر اول بی نظم وآشوبناک می بینیم در دراز مدت وبا تکرار؛ الگوی منظمی ازخود نشان می دهند.

theory Chaos

Chaos Theory doesn't have enough comedy to be a well-rounded comedy, nor does it have enough drama to be an adequately heavy-hitting drama. Instead, it chooses to blend those two genres, as well as throwing in scenes of tear-jerker romance, and the result is seemingly appropriate chaos. Ultimately, however, with a star like Ryan Reynolds, who seems suppressed with the overbearing drama in what should have been a solid comedy, Chaos Theory doesn't amount to much more than something to pass the time.Frank Allen (Ryan Reynolds) lives life according to careful structure and planning out every minute of his day with note cards, which he writes for himself constantly. He's so successful at it, that he is an efficiency expert public speaker who lectures on multi-tasking and organization to crowds of uncaring business people.His wife Susan (Emily Mortimer), becoming irked by his constant scribbling of notes, decides to set the clock back ۱۰ minutes (described in the film as setting the clock forward) to give him some much-needed stress relief. However, her blunder causes him to miss the ferry that should have transported him to his presentation on time management. An hour behind schedule, he has ten too many drinks, and suddenly finds himself in the company of a home-wrecking seductress in his hotel room. When his wife calls to overhear a woman's voice, things go from bad to worse – especially when on his hurried trip home he gets in a car wreck with a pregnant woman, and is stuck helping deliver the child! A film about

miscalculations and misunderstandings, Chaos Theory does have its moments of genuine laughs and realistic drama. But the two rarely blend seamlessly, and at the start the film is lighthearted and funny until it blatantly crashes into eye-opening drama, which abruptly changes the tone. Bits of comedy attempt to weasel itself into the now all-too-serious tragedies that continue to pile onto poor Frank, but the humor quickly becomes too little too late. Some of the events are traumatizing, while others are just silly, but most of all the unfortunate coincidences and exhaustive love triangle elements wear out the viewer, who can't picture Reynolds doing anything but Van Wilder vulgarity.The characters often unrealistically restrain their use of abrasive language, and many of the plot devices, such as the index card ultimatum Frank presents at the beginning of the film, are terribly predictable. Emily Mortimer remains depressingly serious after the opening scene (in which she appears uncontrollably drunk) and the other supporting characters fail to emote anything remotely authentic. Reynolds juggles being a "creature of freedom" or a "monster of depression" as he adopts a lifestyle of embracing chance and whim, but he seems held back from his usual over-the-top comedy.At one point Frank explains to his friend Buddy (Stuart Townsend) that all of the decisions he has made in his life, based on careful index-card outlining, were wrong. And that's how the audience feels about the progression of Chaos Theory's story, which jumps from mildly funny comedy to bleak drama, and never resembles the attentive construction that the title surely contrasts.-Mike Massie

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره

الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹۵۳

۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السلام –: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات رایانه‌ای
قائمیه
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹